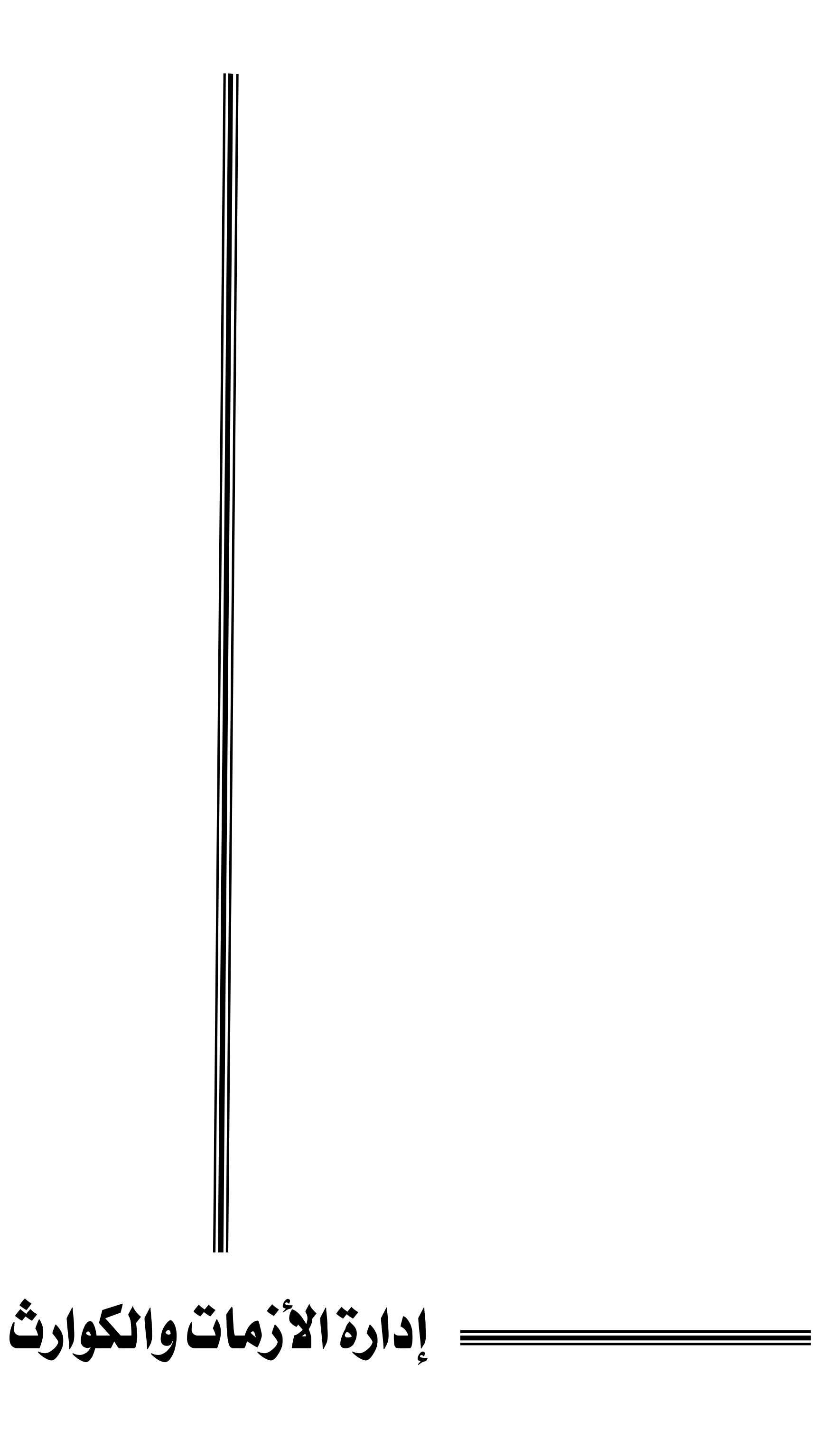
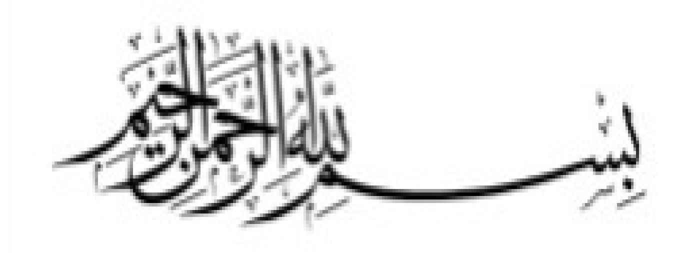
إدارة الأزمات والكوارث



إدارة الأزمات والكوارث



قال تعالى:

﴿قَالُواْ سُبْحَانَكَ لاَ عِلْمَ لَنَا إِلاَّ مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾ صدق الله العظيم

سورة البقرة الآية (٣٢)

إدارة الأزمات والكوارث

الأستاذ الدكتور

محمد الفاتح محمود بشير المغربي

أستاذ إدارة الأعمال وعميد كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية

جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية – السودان

المدرب المعتمد بالمجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية

البحرين – المنامة

٢٠٢٠م



الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي

الكتاب : **إدارة الأزمات والكوارث**

المؤلف : **أ. د. محمد الفاتح محمود بشير المغربي**

رقم الطبعة : الأولى
تاريخ الإصدار : ٢٠٢٠م

الناشر : الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي
العنوان : ٨٢ شارع وادي النيل المهندسين ، القاهرة ، مصر
تلفاكس : ٥٦١ ٣٣٠٣٤ (٠٠٢٠٢) ٠١٢٢/١٧٣٤٥٩٣
البريد الإليكتروني: m.academyfub@yahoo.com

رقم الإيداع : ١٩٤٩٦ / ٢٠١٩
الترقيم الدولي : 978-977-831-014-6

المقدمة

الحمد لله الواحد الأحد الفرد الصمد الذي لم يلد ولم يولد ولم يكن له كفواً أحد، وصلاة الله وسلامة علي سيدنا محمد مفتاح الرحمة وعين النعمة وعلى آله وصحبه وسلم. . وبعد.

مما لا شك فيه أننا نعيش في عالم كبير يتسم بالمتغيرات السريعة، ونواجه العديد من التحديات والتطورات، والتي تشكل بمجموعها أزمات حقيقية على مستوى الأفراد، والجماعات، والمنظمات، والدول.

ولكي نتمكن من تلك الأزمات التي نمر بها علينا أن نمتلك إستراتيجيات ممنهجة وواضحة تساعدنا على إدارة تلك الأزمات والتعامل معها بطريقة علمية مدروسة تقوم على أساس المعرفة والخبرة والإمكانات المتوفرة بأسلوب إداري ناجح، من خلال خطط وإستراتيجيات لإدارة الأزمات بعقلانية وموضوعية تضمن نتائج ايجابية للفرد أو المنظمة التي نعمل بها وعلى حد السواء.

إن المملكة الأردنية الهاشمية ومن خلال موقعها الجغرافي المتميز في قلب الوطن العربي، هي عرضة للتأثر بالأزمات الخارجية أو الداخلية كباقي الدول الأخرى، سواء أكانت هذه الأزمات سياسية أو اقتصادية. ولا تعد مؤسساته العامة والخاصة ببعيدة عن الأزمات والمخاطر والتحديات في عصر تفجر المعلومات ومواكبة التطورات العالمية المتسارعة.

ومن هنا دعت الحاجة إلى البحث عن استراتيجيات حديثة ومتطورة لإدارة هذه الأزمات والمشاكل الناجمة عنها، بطريقة علمية صحيحة وبنظرة شاملة، تتضمن الفهم والإدراك ووضع الخطط الزمنية المنبثقة عن إستراتيجيات إدارة الأزمات.

إن إدارة الأزمات هي الاستعداد لما قد يحدث والتعامل مع ما حدث، ولا يخفى على المتابع لسير الأحداث والأزمات بكل أنواعها لما لها من دور في تاريخ الشعوب والمجتمعات سواء على صعيد الهدم أو البناء ودراسة الأزمة بشكل عام بغرض بناء إلى تلمس خيط يقودنا إلى حقيقة ما إلى أن المجتمعات

التي اعتمد الهرم القيادي فيها على فرق خاصة وكفؤة في التعامل مع الأزمات كانت أصلب عوداً وأكثر مقدرة على الاستمرار والصمود وتجاوز الأزمة.

يحتوي هذا الكتاب على تسع فصول تناول الفصل الأول مفهوم الأزمات ونشأتها وسماتها وتناول الفصل الثاني خصائص الأزمات وأبعادها وأساليب حلها وأسبابها أما الفصل الثالث فتناول متطلبات واحتياجات إدارة الأزمات وخصص الفصل الرابع إدارة الأزمات وجاء الفصل الخامس بعنوان التخطيط لإدارة الأزمات والعوامل المؤثرة في إستراتيجية مجابهتها ويليه الفصل السادس مجابهة الكوارث وتقليل آثارها والبرامج الدائمة الاسعافية الفصل السابع بعنوان دور الإعلام في إدارة الأزمات والكوارث وتلاه الفصل الثامن أساليب التعامل مع إدارة الأزمات وأخيراً الفصل التاسع نماذج إدارة الأزمات من منظور إسلامي.

وفي الختام فإننا نضع بين أيدي طلبتنا الأعزاء هذا الجهد المتواضع والذي يمثل محاولة بسيطة من قبلنا للإسهام في تزويد المكتبة العربية بكتاب في ميادين الإدارة.

سائلين الله التوفيق والسداد للجميع، ، ،

الفصل الأول
مفهوم الأزمات ونشأتها وسماتها

أولاً: التطور التاريخي للأزمة[1] :

في التطور التاريخ لاستخدام هذا المصطلح نجد أنه يضرب بعمق جذوره علم الطلب الإغريقي القديم، حيث كان مقابلة يستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول هامة، أو لحظات مصيرية في تطور المرض، يتوقف عليها إما شفاء المريض خلال فترة قصيرة، وإما موته، ومنه اشتقت الكلمة الإغريقية (KIIIEIE) والتي تعني (القرار) وفي تفسير هذا يقول (نورث) : في مرض ذات الرئة تحدث الأزمة عندما تهدد جراثيم المرض، متكاتفة في ذلك مع بعض الالتهابات في الجهاز التنفسي، بالتغلب على الأجسام المضادة التي تتولى حماية الجهاز الرئوي، وتبدو نتيجة المعركة الفاصلة بينهما موضع شك.

إن المؤشرات المعتادة (للأزمة) في المرض هي تلك الأعراض المتمثلة في اضطراب ضربات القلب، وضغط الدم، والتنفس، ودرجة الحرارة وما إلي ذلك.

وبصفة عامة هذه الأعراض السابقة نتائج للصراع المحتدم بين الجراثيم والأجسام المضادة لها، وليست سبباً في حدوث الأزمة.

والأزمة بمعناها العام والمجدد، هي تلك النقطة الحرجة، واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما، إما إلي الأفضل، وإما إلي الأسوأ، الحياة أو الموت، الحرب أو السلم لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجارها.

وفي القرن السادس عشر شاع استخدام المصطلح في المعاجم الطبية، وتم اقتباسه في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنسية، وبحلول القرن التاسع عشر تواتر استخدامه للدلالة على ظهور مشاكل خطيرة، أو لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

---

[1] عباس رشدي العماري، إدارة الأزمات في عالم متغير، ط١، القاهرة: مركز الأهرام للترجمة، ١٩٩٣م، ص١٧

تحدث ماركس عن أزمات الإفراط في الإنتاج، وتفاقم كل من هذه الأزمات عن سابقتها، وفي عام ١٩٣٧م عرفت معارف العلوم الاجتماعية الأزمة بأنها: (حدوث خطير ومفاجئ في العلاقة بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورؤوس الأموال).

ومنذ ذلك الحين فصاعداً دخل المصطلح في خير استخدام علماء النفس عند الحديث عن (أزمة الهوية) والديموغرافيين في إشارتهم (لأزمة الانفجار السكاني) ويعرف علم الاجتماع الأزمة بأنها: (اختلال نظام القيم والتقاليد المدعية، إلي درجة تقتضي التدخل السريع لمواجهته، وإعادة التوازن إلي هذا النظام، من خلال تطوير هذه القيم والتقاليد حتى تتلائم مع التغير الناجم عن تطور المجتمع، ومن قبيل الأزمات الاجتماعية أزمة (التجانس القومي) التي تكثر في المجتمعات ذات الجماعات العرقية، أو الدينية المختلفة، أزمة (العدالة الاجتماعية) وأزمة الهوية الحضارية).

وتحدث الأزمات الاجتماعية بصفة عامة نتيجة لسيادة الشعور بالإحباط، إزاء انهيار آليات تسوية الصراعات الاجتماعية، وتحقيق التوازن الاجتماعي، مما يؤدي إلي شعور طبقات، أو فئات اجتماعية معنية داخل مجتمعها بالاغتراب في ظل الأوضاع الراهنة لمجتمعها.

أما الأزمة الاقتصادية، فتعبر عن الانقطاع المفاجئ في مسيرة المنظومة الاقتصادية، مما يهدد سلاسة الأداء المعتاد لها، والهادف إلي تحقيق غاياتها.

صفوة القول أن ظاهرة الأزمة الاجتماعية بمدلولها الواسع ليست إلا نتاجاً طبيعياً لعملية التفاعل الحيوي المستمر في طبيعة الروابط القائمة بين طرفي علاقة إنسانية ما، عندما تصل عناصر التوتر في هذه العلاقة إلي مرحلة تنذر بالانفجار[1]. حيث يعتبر علم الأزمات أحد العلوم الإنسانية الحديثة في العصر الحاضر، حيث شهد هذا العصر العديد من التغيرات السريعة والبالغة التعقيد إلي حد مذهل وعلى كافة المستويات المحلية والإقليمية والعالمية.

فما حدث في أوروبا الشرقية نهاية القرن الماضي لم يكن قابلاً للتصديق لو أن قيل قبل حدوثه ببعض سنوات، بل أن ما يحدث الآن من إعادة لرسم

---

(١) عباس رشدي العماري، مرجع سبق ذكره، ص١٨.

خرائط وموازين القوى في العالم يدخل الأخر في ذات النطاق من خروج على المعقولية والقبول والنفوذ.

إن العالم يشهد الآن بدايات وانطلاقات جديدة مختلفة عما كان مألوفاً، فالأزمات المتلاحقة بشكل مكثف ومتسارع والتي أصابت الناس بنوع من الإدمان عليها لكونها أصبحت معاصرة وملازمة لكل يوم ولكل لحظة نتيجة للتحولات الحادة والجذرية والتي تنتقل معها مراكز صنع القرار إقليمياً ودولياً وعالمياً، فمن تيارات العولمة التي طالت طل شيء بشكل بدأ وكأنه عملية اجتياح وغزو للعالم، ومن تيارات صناعة المزايا والظروف التنافسية، ومن التسابق الجنوني للوصول إلي المزيد من المعرفة وتطورات وتنوعات علوم الاتصالات والنظم والمعلومات التي التسابق المتسارع لإيقاع الزمن والوقت، كل ذلك يفرض مجموعة من التوازنات تقاوم كل اختلال يحدث، إذ أن الاختلال بحد ذاته يدفع لمحاولة التوازن بل يوجب هذه المحاولة، وهو ما يحدث من أزمات تحتاج بالطبع إلي إدارة وسيطرة وإعادة توازن[1].

ثانياً: مفهوم الأزمة:

لقد برعت اللغة الصينية في استيعاب مصطلح الأزمة إذ ينطقونه الـ WETGL وهي عبارة عن كلمتين الأولى تدل على الخطر إما الأخرى فهي تدل على الفرصة التي يمكن استثمارها، وتمكن براعة القيادة في تصور إمكانية تحويل الأزمات وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة.

ولا شك أن هذا التوجه الإيجابي يهيئ لإدارة الأزمة التفاعل الحي والمبدع مع التحدي الكبير الذي تواجهه بالقدر الذي يمكنها من تحويل الخطر إلي فرصة يمكن استثمارها وتحويل إحباطات المحنة إلي مناخ يحفز فعاليات الجهود الإبداعية.

---

(١) عبد الرحمن توفيق، إدارة الأزمات ط٣، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة ٢٠٠٩م ص١٣

والواقع أن طبيعة الأزمات وإمكانية حدوثها قد تنشأ في الأصل في أحشاء إدارة الدولة بشكل جنيني، وذلك للإشارة إلي دور الدولة في مواجهة الكوارث المفاجئة والطوارئ مثل: الزلازل والفيضانات والأوبئة والحروب الشاملة، ولكنه ما لبث أنه نما بصورة أوضح في مجال العلاقات الدولية للإشارة إلي أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة الأزمات الدولية الحادة، ثم سرعان ما عاد اصطلاح إدارة الأزمات مرة أخرى ليزدهر في أحضان علم إدارة الدولة وكان ذلك حيث استخدم للتلويح بأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لإنجاز ما يسمى بقوة المهام الخاصة أو غرفة العمليات لإدارة المشكلات الحادة، وهو بذلك كان بمثابة إدارة أزموية أي أحد فروع الإدارة بالأهداف وغيرها(1).

الأزمة هي حالة غير عادية تترك أثراً قاطعاً على مجريات الأمور العادية، فتربك روتين الحياة والعمل وتخل بالقواعد والنظم والبنيان الأساسي للعمل.

والوقاية من الأزمة عبارة عن محاولة لتجنب المخاطر الكثير والمفاجآت غير السارة لكي يحافظ الإنسان على امتلاك زمام الأمور وتوجيهها بدلاً من أن تتعثر وتتناثر من بين يديه، ويقف متفرجاً لا يستطيع عمل شيء بينما تتهاوى أمامه، وليست كل الأزمات ذات مردود سلبي رغم ما يترتب على الأزمات من مخاطر، ومجازف وظروف شك، وصعوبة تنبؤ، فكما يقول المثل العربي (مصائب قوم عند قوم فوائد) ومن بين الركام قد توجد الفرص، وأكبر الفرص هي تلك التي لم تكتشف بعد. والمؤسسة الناجحة هي تلك القادرة على الوقوف أمام الرياح العاتية وتنهض بهمة قادتها ومديرها وموظفيها، لكي تمارس دورها بعزيمة وأكثر صلابة.

أن الأزمات تتنوع وتتعدد، وتتعارض في حجمها وأبعادها وآثارها ونتائجها.

ومن الأزمات ممكنة الحدوث مثلاً الحروب، المظاهرات وأعمال الشغب، انقطاع التيار الكهربائي، إضراب العاملين، وغير ذلك الكثير الذي يمكن التفكير فيه(2).

---

(1) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الكوارث والأزمات، ط1، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2011م، ص106.

(2) عز الدين حسين الرازم، التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات، ط1، عمان: دار الخواجا للنشر، 1995م، ص11.

إن الأزمة مرحلة متقدمة من مراحل الصراع، والصراع في أي مظهر من مظاهره، وعلى أي نطاق من نطاقاته، بدءاً من داخل النفس البشرية الواحدة، وانتهاءً بالصراعات الدولية، هو غريزة متجزرة في أغوار النفس البشرية، منذ أن قتل قابيل أخاه هابيل حتى أن يرث اللّه سبحانه وتعالى الأرض ومن عليها، وهو حقيقة من حقائق الحياة الثابتة، فإما أن نتعلم كيفية التعايش معها، وإما أن نموت بها.

وعندما يشار إلي إن الأزمة مرحلة من مراحل الصراع، إنما يقصد بذلك مختلف مظاهر الصراع الإنساني، وفي كل مجال من مجالاته، وعلى أي مستوى من مستوياته، ابتداء من الصراع النفسي الذي يُفقد الإنسان توازنه النفسي عند ذروة احترامه، والصراع بين الإنسان وأخيه الإنسان داخل مجتمعه بمسوياته المختلفة، من الأسرة إلي القبيلة إلي العشيرة إلي الدولة، وبين الدولة وغيرها من الدول.

عادة ما يكون الصراع نتيجة لتكالب الناس على الموارد المادية المحدودة والفرص المعنوية المحدودة، ويأتي في مقدمة هذه الموارد، الموارد الاقتصادية فعند أقدم العصور يلاحظ أن ندره المياه، أو المدعى، كانت من أهم أسباب الصراع التي دفعت القبائل البدائية إلي مهاجمة بعضها البعض، وإعمال كل منها للسلب والنهب في القبائل الأخرى، وفي مرحلة لاحقة كان سبب الصراع هو محاولة إيجاد منفذ للاختناق السكاني عن طريق احتلال أراضي دولة أخرى، تهجر إليها الدولة الغازية فائض سكانها، كما فعلت القبائل المغولية باجتياحها لوسط آسيا، ومع نهاية القرن الخامس عشر وطوال عهد التجاريين أخذ الصراع على الموارد الاقتصادية شكلاً جديداً، ولدته الرغبة في الحصول على الذهب والتوابل والعطور والنفائس الغريبة، وأطلق عليها أسم (المصالح التجارية) وأصبح بعد ذلك أساساً للمبدأ البريطاني القائل: (العلم يتبع التجارة) وكان الصراع على الأسواق ومصادر المواد الأولية سبباً في نشوء الأزمات والظاهرة الاستعمارية، حيث انخرطت الدول الاستعمارية في قتال مرير – فيما بينها – للحصول على الموارد الأولية لإدارة دواليب مصانعها،

وتشغيل عمالتها، ورفع مستوى المعيشة لشعوبها، كما تصارعت هذه الدول فيما بينها على الأسواق الخارجية.

هنالك أيضاً الأسباب الاقتصادية – الاجتماعية للأزمات، مثل تلك التي سادت في مصر في أعقاب الحرب العالمية الثانية، نتيجة للتضخم الناجم عن اقتصاديات الحرب، والذي أدى إلي ازدياد الفوارق الاجتماعية بين الطبقات، بسبب ارتفاع الأسعار، وعدم ارتفاع الأجور والمرتبات بنفس النسبة، والبطالة المترتبة على إغلاق العديد من المصانع لأبوابها بعد انتهاء الحرب، أو لعدم قدرتها على الصمود في وجه المنافسة الأجنبية.

هنالك الأزمة السياسية على السلطة بين الأحزاب المختلفة والطوائف المغبونة، أو بين الحاكم والمحكومين، عندما تعجز آليات تسوية الصراعات الاجتماعية عن تحقيق التوازن الاجتماعي، مما يصيب النظام وقياداته وأيديولوجيته بأزمة شرعية حادة، كما يصيب المجتمع ككل: الشعور بالاغتراب، والتمزق، وفقدان الهوية، مما يؤهل الجماهير نفسياً للانصياع لمسببات الإثارة[1].

ثالثاً: تعريف الأزمة:

تعرف الأزمة بأنها: (نقطة تحول إلي الأفضل أو الأسوأ وأنها لحظة حاسمة أو وقت حرج).

وهي أيضاً موقف بلغ مرحلة حرجة إن الأزمة حالة من عدم الاستقرار تبني بحدوث تغيير حاسم وشك قد تكون نواتجه غير مرغوبة بدرجة عالية أو على العكس من ذلك قد تكون نواتجه مرغوبة وإيجابية للغاية.

وتكون عادة فرصة تحقيق الاحتمال الأول أو الثاني ٥٠٪ ولكن بإمكانك أن يؤثر في مجريات الأمور لكي تجعلها تسير في صالحك، أن أي شخص يستطيع التنبؤ بحدوث الأزمة والتخطي لها، عليه أن يستبدل تغير الأزمة بتعبير: نقطة التحول، إذا كان يجد صعوبة في طرد العملية أو الشخصية تتوافر له فرصة أفضل لاستقلال تلك الفرصة من الشخص الذي

---

(١) عباس رشدي العماري، مرجع سبق ذكره، ص ص١٤-١٥.

يسمح للأزمة بالتسلل إليه ومباغته على حين غرة دون أن يكون متأهباً لمواجهتها وعلى عكس الاعتقاد الشائع، لا تكون الأزمة سيئة بالضرورة إذن فهي تعتبر بدرجة معينة من المخاطر وعدم التأكد[1].

هي فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك ومن وجهة النظر العملية فإن الأزمة هي: (أي موقف تحذيري ينطوي على المخاطر التالية[2]:

- تصاعد حدة الموقف.
- التعرض للمراقبة الشديدة الفاحصة من جانب وسائل الإعلام أو الحكومة.
- التعارض مع العمليات العادية للعمل.
- تعريض الصورة العامة الإيجابية التي تتمتع بها المنظمة أو مسئوليتها حالياً للخطر.
- الإضرار بنتائج أعمال المنظمة بأي صورة من الصور.

هي كل موقف أو حدث يؤدي إلي إحداث تغيرات إيجابية وجادة في النتائج وهي حدث أو تراكم لمجموعة من أحداث غير متوقع حدوثها تؤثر في نظام المؤسسة أو جزء منه وهي من الناحية العملية انقطاع عن العمل كلياً أو جزئياً لمدة تطول أو تقصر لسبب معين يتبعه تأثر الكيان وتحوله.

هي تعني تهديد خطراً متوقعاً أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول والتي تعد من عملية اتخاذ القرار.

هي موقف ينتج عنه تغيرات بيئة مولدة للأزمات ويتضمن قدراً من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة أيضاً

هي توقف الأحداث في المنظمة واضطراب العادات مما يستلزم التغير السريع لإعادة التوازن.

---

(١) عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص١٨.

(٢) عباس رشدي العماري، مرجع سبق ذكره، ص٦.

هي اللحظة الحرجة ونقطة التحول التي تتعلق بالمصير الإداري للمنظمة ويهدد بقائها وغالباً ما تتزامن الأزمة مع عنصر المفاجأة مما يتطلب مهارة عالية لإدارتها والتصدي لها[1].

هي حدث مفاجئ، غالباً ما يكون بفعل عوامل طبيعية أو بشرية تهدد المصالح القومية للبلاد، ويخل بالتوازن الطبيعي للأمور، ويشارك في مواجهتها كافة أجهزة الدولة والمنظمات غير الحكومية[2].

هي ما يكون الضرر حال منها على النفس والمال والممتلكات وقد تكون الأزمة طبيعية وقد تكون بفعل فاعل، فالأزمة شدة عارضة قد تؤدي إلي كارثة وقد لا تؤدي إذا أحسن إدارتها.

هي تعدي مرتب ورد فعل مرتب من طرفين أو عدة أطراف يحاول كل منهم تحويل مجرى الأحداث لصالحه.

تعرف بأنها أحداث سريعة تؤدي إلي زيادة عدم الاستقرار في النظام القائم إلي درجة غير عادية تزيد من احتمال استخدام العنف[3].

يستخدم مفهوم الأزمة في كثير من الدراسات في غير موضعه ويتم الخلط بينه وبين كثير من المفاهيم الأخرى، ومن المتعارف عليه أن جو الأزمة صار يخيم على العالم بكافة المجالات والثقافية والاجتماعية والاقتصادية وهذا يتطلب ضرورة إيجاد مفهوم لهذه الظاهرة الدولية [4] ومما لا شك فيه أن العديد من الظواهر الدولية تكون معقدة للغاية ولا يمكن تحديد مفهومها إذا لم نفهم الطبيعة المتشابكة التي أصبح عليها النظام الدولي وما أخذ يطرأ على هذه النظام من متغيرات لا يمكن لا تجاهلها عند دراسة مثل هذه

---

(1) www. medadcenter. com 22. 3. 2012-

(٢) محمود محمد إبراهيم، إدارة الكوارث والأزمات، الخرطوم: دار النشر، ٢٠٠٩م، ص٧.

(٣) أمنية مصطفى صادق، إدارة الأزمات والكوارث، ط١، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٢م، ص٣٧.

(٤) فيليب وليامز: إدارة الأزمة المجابهة والدبلوماسية في العصر النووي، مركز البحوث والمعلومات سلسلة الكتب المترجمة لندن، منشورات مارتن روبرتس، العدد ١٥، ١٩٧٦، ص ٦٧.

الظواهر المهمة لا سيما إذا ما عرفنا أن هذه المتغيرات كانت ولا زالت عاملاً مهماً في قيام التوترات والصراعات التي تعتبر سبباً مباشراً لنشوب الأزمات الدولية[١] فعلى الصعيد الفردي هناك أزمة عاطفية أو أزمة مالية وعلى صعيد البلد الواحد هناك الأزمة الاقتصادية والأزمة الدستورية[٢] ومن خلال ما تقدم ونظراً لكون الأزمة ظاهرة مختلفة ومتكررة فمن الصعوبة إيجاد تعريف يمتاز بالدقة والوضوح وأن أية محاولة لتعريف مفهوم الأزمة تواجهه مشاكل كثيرةً لأن هذا المصطلح يخضع إلى الاستخدام الفردي غير المتجانس، إلا أن ذلك لا يمنعنا من التعرف على أهم المعاني اللغوية لمصطلح الأزمة (Crisis) فقد اختلفت المعاني اللغوية لمصطلح الأزمة باختلاف الاختصاصات التي تناولناها بالتعريف فقد أشارت كثير من الدراسات إلى أن مصطلح الأزمة مشتق من الكلمة اليونانية (Kpivvew) أي بمعنى لتقرر (to decide) وهي تستخدم في الغالب بمعنى سلبي لتشير إلى نقطة التحول في الأمراض الخطيرة التي تنتهي بالموت أو الشفاء[٣]، كما ورد مصطلح الأزمة في اللغة الصينية وكما ينطقونه (Wetji) وهي عبارة عن كلمتين أولهما (Wet) التي تعبر عن الخطر والثانية (ji) وتعبر عن الفرصة التي يمكن استثمارها لدرء الخطر[٤].

تعني كلمة الأزمة في اللغة (الشدة فيقال أصابتهم سنة أزمتهم أزماً أي استأصلتهم، وأزم علينا الدهر يأزم أزماً أي اشتد)[٥]. (وأزم عن الشيء أمسك عنه وبأية ضرب وفي الحديث عن عمر (رضي الله عنه) سأل الحرب بن كلدة

---

(١) د. فاضل زكي محمد، الأزمة الدولية بين مقتربات ومفترقات المصطلحات، مجلة أم المعارك، بغداد، مركز أبحاث أم المعارك، العدد ٨- ٩ تشرين الأول ١٩٩٦، ص ٤١- ٤٢.

(٢) عبد الوهاب الكيالي وكامل زهيري، ، بيروت، الموسوعة السياسية، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، لبنان، بلا تاريخ، ص٤.

(٣) سامي الصمادي، إدارة الأزمات عمان: معهد الإدارة العامة، طبع بالرونيو، ١٩٩٧، ص ١.

(٤) أمين هويدي إدارة الأزمات الإقليمية، مجلة العربي، العدد٣٢٨ السنة التاسعة والعشرين، آذار١٩٨٦، ص٢.

(٥) الجوهري، الصحاح في اللغة والعلوم، تقديم الشيخ عبد الله العلايلي المجلد الأول، دار الحضارة العربية، بيروت، ١٩٧٤، ط١، ص ٢٤.

والدواء فقال: الأزم يعني الحمية وكان طبيب العرب والمأزم المضيق وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم وموضع الحرب أيضاً مأزم ومنه سمي الموضع الذي بين المشعر وبين عرافة وفي الحديث بين المأزمين) [١]. وهناك من يرجع أصل مصطلح الأزمة إلى علم الطب الإغريقي القديم إذ كان يستخدم للدلالة على نقطة التحول في الأمراض) [٢].

أما على الصعيد العالمي فقد استخدم مصطلح الأزمة مترادفاً مع العديد من الظواهر كأزمة الرأسمالية والطاقة والأزمة بسبب عدم وجود نظرية عامة تفسر ظاهرة الأزمة الدولية وبهذا الصدد يرى (هيرمان) أنه لا يوجد أي مبرر لبناء نظرية للأزمة[٣].

ويشير تعريف القاموس للأزمة على أنها مرحلة حاسمة أو حيوية في تطور أي شيء ومن نتائجها التحول نحو الأحسن أو الأسوأ[٤].

ويعرف (تشارلز ماكيلاند) الأزمة بأنها نوع خاص من التعبير الرئيس في طبيعة العلاقة القائمة بين أطراف الصراع ويعود سبب هذا التحول إلى تغير طبيعة الأفعال المتبادلة بينها فعند تصاعد الأزمة حول الأفعال الصراعية عن طريق استخدام القوة أو التهديد بها أما في حالة انخفاض شدة الأزمة فإن معدل الأفعال الصراعية يبدأ بالانخفاض ويستعاض عنه بالمهاجمات الكلامية (الاحتجاجات مثلاً) لتغطية التنازلات التي يقدمها كل طرف للآخر[٥].

---

(١) الجوهري، الصحاح في اللغة والعلوم، تقديم الشيخ عبد الله العلايلي المجلد الأول، دار الحضارة العربية، بيروت، ١٩٧٤، ط١، ، ص ١١.

(٢) د. عباس رشدي العماري: إدارة الأزمات في عالم متغير القاهرة، مؤسسة الأهرام، ط١، ١٩٦٣، ص ٢٧.

(3) Chorles F. Hermanu international crises Insight Free Press New York 1972 ، P. 4 .

(4) Naaomi Golan ،treatment in Crisis Sitnations ،Free press .

(5) Chorles Amcclelland The Beginning Durationantional Abatement of international Crisis in Charles Herman. Cit ،p. 4 .

وبناء على ما تقدم فإن الأزمة تعد مرحلة انتقالية من السلم إلى الحرب وبمعنى آخر تشير إلى التمهيد الحقيقي للحرب أو صرف النظر عنها مما يدل على أن الأزمات حالات تتوسط بين السلم والحرب.

وقد عرف الأزمة (جارلس هيرمان) والذي يعد رائد مدرسة صنع القرار (بأنها موقف يشتمل درجة عالية من التهديد لأهداف وقيم ومصالح ووحدة اتخاذ القرار) .

ونجد متبني مدرسة صنع القرار (هولستي) يعرف الأزمة (بأنها أحد مراحل الصراع وإن أبرز وجوهها المميزة هو إحداث مفاجأة من قبل أحد الأطراف تؤدي إلى رفع التوتر والتهديد إلى درجة ترغم صانعي القرار لاختيار أحد البديلين الحرب والاستسلام)[١]. وهذا يعني أن الأزمة تتطلب اتخاذ قرارات شبه فورية بسبب شدة الخطر الذي يهدد مصلحة وأمن أحد الأطراف. ومن الملاحظ أن التعاريف المختلفة للذين تبنوا مدرسة صنع القرار تشترك في تحديدها للأزمة بثلاثة عناصر اشتملت على (تهديدات أمن ومصالح وقيم طرف ما، الوقت والمفاجأة) .

والأزمة كما يراها بيربر (Bieber) هي نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن ان تقود على نتائج غير مرغوب فيها إذا ما كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها أو درئ مخاطرها[٢].

أما تعريف هولستي (Holesti) بأنها هي إحدى مراحل الصراع وأبرز وجوهها المميزة هو إحداث مفاجأة غير متوقعة سببها صراع مسبق. ويعرفها يونوغ (Young) على أنها عملية تفاعل تحدث في مستويات من التوتر وتتميز بانكسار حاد في المسيرة الاعتيادية للسياسة وتبقى لفترة قصيرة وتؤدي على ارتفاع مستوى التوقع بإمكانية اندلاع عنف في النظام القائم [٣].

---

(1) K. J. Holsti ،Interntic Hall Inc new Jersey ،3 reedldations ،1977 ،p. 461.

(٢) الأعرجي، عاصم حسين. "إدارة الأزمات بين الوقائية والعلاجية: دراسة مسحية في المصارف الأردنية". الإدارة العامة مجلد ٣٩ العدد الأول ابريل ١٩٩٩، ص ٢٥.

(٣) الذهبي، محمد جاسم، التطوير الإداري، ٢٠٠١، بغداد، ص ٢٢.

والخلاصة فإن الأزمة تعني تهديداً وخطراً متوقعاً أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار[١].

مفهوم إدارة الأزمات:

"العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة، عن طريق الاستشعار، ورصد التغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع أو للإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة والعاملين". (أحمد، ٢٠٠٢) [٢].

- "التخطيط لما قد لا يحدث". (توفيق، ٢٠٠٤) [٣].
- عملية مستمرة في جميع مراحل الخطة، يتم مراجعتها بشكل مستمر[٤].

سمات الأزمة:

إن السؤال الذي يتردد دائماً هو ما يتعلق بكيفية التمييز بين ظاهرة الأزمة والحالات الأخرى التي يتعرض لها الأفراد أو المنظمات أو الدول والتي قد تبدو مشابهة تماماً لمظاهر الأزمة، والأكثر من ذلك يمكن القول أنه لا توجد أزمتان متشابهتان، فكل أزمة تكون فريدة في أسبابها ونتائجها وطريقة علاجها. ويبين (هيكل) أن لكل أزمة أجوائها، ولها أصولها، ولها ألوانها بل رائحة ومذاقها الذي في الحواس نستعيدها حية من مخزون الذاكرة مهما تباعدت السنون".

---

(١) الذهبي، محمد جاسم، مرجع سابق، ص ٢٣.

(٢) أحمد، ابراهيم أحمد. ٢٠٠٢-: إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ٢٢

(٣) توفيق، عبد الرحمن. ٢٠٠٤-: التخطيط لما قد لا يحدث، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ص ١٤.

(4) Adams ،CH.; Kritsons W. 2006-: An Analysis Of Secondary School's Crisis Management Preparedness ،National Implications. **National Journal For Publishing And Mentoring Doctoral Student Research**.Vol.1 N. 1 ،P 1- 7

ويمكن تحديد سمات الأزمة بالآتي:

١) الإدراك بأنها نقاط تحول.
٢) تتطلب قرارات سريعة.
٣) تهدد أهداف وقيم الأطراف المشاركة بها.
٤) نتائجها تحدد شكل العلاقة بين أطرافها.
٥) الأزمة مجموعة من الأحداث التي ينتج عن ترابطها مجموعة جديدة من الظروف.
٦) ازدياد عدم التأكد وعدم الوضوح.
٧) فقدان أو ضعف السيطرة على الأحداث.
٨) تتميز الأزمة بالشعور بالاضطرابية والتي غالباً ما تولد القلق والضغط على الفاعلين.
٩) المعلومات المتوفرة تكون غير كافية وتزداد عدم دقتها.
١٠) تتميز الأمة بضغط الوقت المتزايد على أطرافها [١].

نشأة وظهور إدارة الأزمة:

إن التعريف المبسط للإدارة هو أنها فن إدارة السيطرة، ومن الممكن القول بأنها محاولة تحقيق السيطرة على الأحداث وعدم السماح لها بالخروج من اليد أو بتطوير منطق وزخم خاصين بها وهذه تعتبر واحدة من المهام الأساسية لـ " مدير الأزمة "، بمعنى آخر إبقاء الأحداث تحت السيطرة، ولكن التعريف بإدارة الأزمات قد يبدو مناقضاً لما ورد ذكره، فهي محاولة لإدارة ما لا يمكن إدارته والسيطرة على ما لا يمكن السيطرة تعليه. وبالتالي فإن أية محاولة لتطوير فن لإدارة الأزمات قد تبدو محاولة محفوفة بالمخاطر ما لم توضع القواعد والإجراءات موضع تقدير للمواقف والتغييرات والمخاطر ضمن التنوع الغزير لها. [٢].

---

(١) الذهبي، محمد جاسم، مرجع سابق، ص ٢٤.

(٢) الحملاوي، محمد رشاد. إدارة الأزمات. أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، ١٩٩٧، ص ٢٤.

إذ يمكن ان ينظر إلى إدارة الأزمة على أنها علم وفن لحل الصراعات، أو أنها تعني إمكانية التعامل مع أية حالة غير اعتيادية تهدد أهداف وأنشطة المنظمة، ويعرف السيد عليوة إدارة الأزمة على مستوى المنظمة على أنها تعني رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة وإخراج المنظمة من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها. أما على مستوى السياسة الخارجية، فإن إدارة الأزمة تعني تمرين في الفوز يكون هدفه دفع العدو إلى الخلف والحصول على تنازلات منه. وينظر إلى إدارة الأزمة طبقاً لهذا المفهوم بأنها تهدف إلى تحقيق أكبر التنازلات من قبل العدو أو أقل التنازلات من قبل الذات. وهنا تبرز المصالح المتضاربة وليس المصالح المشتركة، في حين هنالك من ينظر على إدارة الأزمة في السياسة الدولية على أنها محاولة لموازنة المجابهات أو المنازعات بقصد المصالح المشتركة دون اللجوء للحرب[1]. . (هيكل، ١٩٩٢)

كما ويمكن القول أن إدارة الأزمة ❖Crisis Management مفهوم قديم في مضمونه، حديث في تسميته فهو بعيد الغور في عمق التاريخ وله وجوده الفعلي والموضوعي سواء أكان ذلك على صعيد العلاقات الإنسانية بين الأفراد أم على صعيد العلاقات الدولية، بما جعلها ظاهرة معروفة ولا سيما في عصر توازن القوى الأوروبي [2].

وتشير الأدبيات إلى أن المفهوم لم يتضمن تسمية إدارة الأزمة أو أحد مرادفاتها كمعالجة الأزمة أو التعامل معها، إنما حمل تسميات مغايرة عديدة، ذات أبعاد مرتبطة بقيادة الأزمة سواء أكانت فردية أم جماعية، كالمهارة أو الحنكة الدبلوماسية أو عبقرية القيادة [3].

---

(١) الحملاوي، محمد رشاد. مرجع سابق، ص ٢٤.

(٢) أحمد مختار الجمال، المفاوضات وإدارة الأزمات، مجلة السياسة الدولية القاهرة، مؤسسة الأهرام، العدد ١٠٧ كانون الثاني ١٩٩٢، ص ٢٣٨.

(٣)عباس رشدي العماري إدارة الأزمة الدولية المعاصرة، مجلة السياسة الدولية، العدد ٩٠، ١٩٨٧، ص٢٣١.

ولم يحض مفهوم إدارة الأزمة باهتمام القاموس السياسي إلا بعد ظهور أسلحة الدمار الشامل، وتحديدا في أعقاب أزمة الصواريخ الكوبية عام ١٩٦٢، عندما قال وزير الدفاع الأمريكي الأسبق روبرت مكنمارا جملته الشهيرة (لم يعد هناك بعد الآن مجال للحديث عن الإستراتيجية، وإنما عن معالجة الأزمات)[(١)]. بعدها تطور المفهوم آخذاً أبعاده العديدة في التراث الأكاديمي ليشتمل على البحث في أهمية الأزمات الدولية وأسبابها ونتائجها ودراسة أزمات السياسة الخارجية وعلاقتها بالأزمات الدولية.

يتبين من ذلك أن الظاهرة أسبق وجوداً من محاولات تأصيلها النظري التي بدأت في مطلع الستينات، وعلى الرغم من مرور ما يقرب من أربعين عاماً على بدايات التأصيل النظري لهذه الاصطلاح، إلا أن تعريفاً محدداً لإدارة الأزمة يحظى باتفاق الدارسين لم يتبلور بعد، وأن التعريفات التي تناولتها أدبيات عن عدم دقتها وغموضها واستخداماتها غير المتماسكة، بحيث أعطت المفهوم معاني عديدة[(٢)]، ويعلل البعض ذلك بأن مفهوم إدارة الأزمة يحمل في ثناياه شيئاً من التناقض، إذ يبدو وكأنه (إدارة شيء لا يمكن إدارته) [(٣)].

إن هذه التباينات في الدلالات والأبعاد جعلت وضع معايير محددة لتصنيف ودراسة هذه التعريفات يشوبها بعض الصعوبة، ولم يكن بالإمكان سوى محاكمتها بدلالة أهدافها، وما تضمنته من أبعاد تساوميه وإدارية كطريقة غير قاصرة في الكشف عن اتجاهات مضامينها، حيث تشكل دلالات الأهداف وأبعاد التساوم والإدارة قاسماً مشتركاً نسبياً بينها.

المنهج المتكامل لإدارة الأزمات:

- هو منهج علمي يستند على الثوابت ولا يهمل أو يتجاهل المتغيرات المرتبطة بالأزمة.

---

(١) المرجع نفسه، ص ٢٣١.

(٢) فيليب ويليامز، إدارة الأزمة، ترجمة مركز البحوث والمعلومات بغداد، مركز البحوث والمعلومات، ١٩٨٦، ص ٨٣.

(٣) أحمد مختار الجمال، مرجع سابق، ص ٢٣٨.

- هو منهج تفاعلي ابتكاري يعتمد على الإبداع الفردي والإبداع الجماعي ويستند على المدخل النظمي في الإدارة.
- ويرتكز على وصف عام وشامل ومتكامل للازمة، يتناولها من كل الجوانب وبجميع متغيراتها وثوابتها.
- يوفر لصناع القرار كل البيانات والمعلومات والمعرفة المتعلقة بالأزمة وبيئتها والتي تمكنهم من تشخيص هذه الأزمة تشخيصاَ سليما ودقيقا وصحيحاً، وتمكنهم في تحديد القرارات المناسبة للتعامل مع الأزمة بكفاءة وفاعلية وبدرجة عالية من النجاح.

يتطلب المنهج المتكامل إشراك جميع القادة الإداريين في المنظمة للتعامل مع الأزمة، وان يقوم كل قائد من وضع برنامج متكامل للتعامل مع الأزمات ويجب أن يرتكز هذا البرنامج على مجموعة ركائز أساسية:

- توفير الإمكانات المالية اللازمة للتعامل مع الأزمات الحالية والمستقبلية المتوقعة.
- توفير الإمكانات البشرية اللازمة للتعامل مع الأزمات الحالية والمستقبلية المتوقعة.
- توفير المعدات اللازمة للتعامل مع الأزمات الحالية والمستقبلية المتوقعة.
- توفير الاحتياطات البديلة التي يمكن ان تلجأ إليها المنظمة في مواجهة بعض الأزمات.
- وضوح الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والخطوات وجميع عناصر والأركان البرنامج لجميع أفراد فريق الأزمات
- توفر المرونة في تطبيق برنامج إدارة الأزمة.
- القدرة على التكيف السريع مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية في ظل الأزمة.
- امتلاك مهارة اختيار الوقت المناسب للتدخل في الأزمة وإدارتها بكفاءة وفاعلية.
- المعرفة الكاملة بمجريات الأمور من قبل الأزمة وإثناءها وبعدها.

أبعاد المنهج المتكامل لإدارة الأزمات:

١. الثوابت والمبادئ والعادات والتقاليد والسلوكيات التي تحكم عناصر مجتمع الأزمة، والتي تعني وتهتم بتحقيق نمو المنظمة وبقاءها واستمراريتها، وتحافظ على توازناتها بكفاءة وفاعلية في كافة مجالاتها الوظيفية.

٢. المتغيرات التي ترافق الأزمة وأسبابها ونتائجها، وتوازن القوى داخل المنظمة وخارجها، ومستوى التوافق والتناقض بين هذه المتغيرات وحجم الضغوط التي تنجم عنها ومستويات تأثيرها في الأطراف المختلفة.

مراحل المنهج المتكامل لإدارة الأزمات:

أولا: مرحلة الاختراق:

تجسد الأزمة في بداياتها حالة مجهولة وغير معروفة لإدارة المنظمة، ظروفها المحيطة تتسم بعدم التأكد، وان اتخاذ القرارات في هذه المرحلة صعبة جدا واحتمالات نجاحها محدودة للغاية، ومن هنا تبدأ إدارة المنظمة باختراق الأزمة من خلال المنافذ الممكنة من اجل فهم هذه الأزمة، ولابد من التوضيح الفرق بين الاختراق والصدام، فعملية الاختراق تركز على الحصول على البيانات والمعلومات دون إثارة الانتباه، مع مراعاة استخدام أعلى درجات السرية والتمويه والخداع، في حين ان الصدام يركز على تدمير قوى بدرجة كبيرة من العلانية، وان أدوات الصدام سواء كانت سرية أو علنية فان نتائجها سوف تخرج إلى الوجود.

المهام والعمليات الإدارية لاختراق الأزمة:

- البحث: على موضوع الأزمة وعناصرها، وكيفية نشأتها، والعوامل المؤثرة فيها وفي نموها، والمحددات والظروف التي تؤثر في اتجاهات الأزمة، والعلاقات المختلفة التي تتكون من فعل هذه الأزمة وأمور أخرى وتعلقه بالأزمة.
- التقويم: يجري هنا الحكم على التصور الشامل والكامل للازمة، والحكم على جزئيات هذه الأزمة، ويجري تحديد الأطراف والقوى الداعمة للازمة، وتلك الداعمة والمساندة للمنظمة في مواجهتها.

أما الأطراف التي يمكن من خلالها تتم عملية الاختراق:

- نقاط التعارض بين قوى الأزمة
- نقاط الشكوك والهواجس بين قوى الأزمة حول ما يقومون به في ظل الأزمة.
- نقاط الخلاف بين قوى الأزمة على تقسيم المكاسب في حالة نجاح الأزمة في تحقيق أهدافها.

أما أساليب عملية الاختراق:

- أسلوب إعادة قراءة الأزمة من جديد: يركز هذا الأسلوب على قراءة كل ما جرى في مسارات الأزمة المختلفة، واكتشاف كل جوانب الأزمة، وخفاياها ونقاط ضعفها، من اجل قراءة أفضل للازمة.
- أسلوب إعادة تتبع أحداث الأزمة: من اجل استرجاع جميع الأحداث التاريخية المرتبطة بالأزمة، من اجل تشخيص وتوصيف كل مرحلة من هذه المراحل من حيث أسبابها ودوافعها والقوى المناصرة لها والقوى المواجهة لها.

ثانياً: مرحلة التمركز:

بعد نجاح عملية الاختراق، يتم التوجه الى تحقيق التمركز من خلال تأسيس قاعدة ارتكازية في مناطق الاختراق، من خلال مجموعة من الأدوات:

- أدوات لمعرفة الاتجاهات وقياسها
- أدوات لاختيار النوايا
- أدوات لجذب الانتباه
- أدوات لجذب الاستقطاب
- أدوات تهديد
- أدوات الاتجاهات والمواقف

ولتحقيق التمركز الناجح، فإن إدارة المنظمة تلجأ إلى جذب واستقطاب بعض الأفراد العاملين مع قوى الأزمة وتجنيدهم لصالح المنظمة لمواجهة الأزمة.

ثالثا: مرحلة التوسع:

هنا يتم العمل على توسيع أماكن التمركز من خلال جذب واستقطاب المزيد من المؤدين والمناصرين لإدارة المنظمة ضد قوى الأزمة، ويتم ذلك من خلال دراسة وتحليل قوى الأزمة والقوى المؤيدة لإدارة المنظمة لمواجهة الأزمة، بحيث تحقق إدارة المنظمة تمركزاَ في أماكن جديدة تسيطر عليها بصورة كاملة أو جزئية.

رابعاَ: مرحلة الانتشار (الامتداد)

هنا إدارة المنظمة تبدأ بالإمساك بزمام الأمور بصورة فعلية، وتبدأ بالتأثير في اتجاهات الأحداث وليس العكس، وفي هذه المرحلة يجري استخدام الإعلام بصورة مكثفة و التركيز على الإبداع الإعلامي.

وهنا مجموعة من أنواع عمليات الانتشار التي تتطلبها عملية إدارة الأزمات:

- الامتداد السلعي
- الامتداد نحو المزيد من الزبائن
- الامتداد الجغرافي
- الامتداد التوزيعي
- الامتداد التكاملي

وتجدر الإشارة إلى أن اغلب المنظمات تتكون من ثلاث أنواع من القوى

❖الراديكالية ❖ المحافظة ❖ المعتدلة

خامساَ: مرحلة التحكم والسيطرة:

في هذه المرحلة يتم التحكم والسيطرة على عوامل الكم، والكيف والزمن، والتكلفة، والجهد سواء فيما يتصل بالأزمة أو بأساليب التعامل معها بالعمليات الخاصة بإدارة الأزمة ككل، ليس فقط فيما يتصل بالطرف الآخر.

سادساَ: مرحلة التوجيه:

هي اخطر المراحل وفي الوقت نفسه قمة النجاح الذي حققه مدير الأزمة عند إدارتها، يتم توجيه الأزمة بثلاث طرق:

- تصدير الأزمة إلى الخارج: أي تصديرها إلى كيانات إدارية أخرى، والنجاح هنا يتطلب وجود وسيلة ربط مع هذه الكيانات الإدارية، حيث يتم نقل الأزمة عن طريق هذه الوسيلة بذكاء.
- ركوب الموجة الأزموية والانحراف بها: بمعنى امتطاء قمة الأزمة، وقيادتها لفترة ثم الانحراف بها وبمن يعملون على تغذيتها ، ويطلق على هذه الطريقة "التكيف المرحلي".
- تحويل الأزمة وإفرازاتها إلى ايجابيات: أي تحويل الجوانب السلبية إلى عمليات ايجابية تزيد من تماسك الكيان الإداري (أزمة الطاقة) .
- ثم يتجه القائد الإداري إلى مخاطبة أفراد الكيان الإداري لتحقيق الآتي:
- إعلامهم بحقيقة الأزمة دون مبالغة أو تهويل أو تهوين.
- طلب تكوين لجان للمشاركة بالرأي حول طرق التعامل وعلاج الأزمة.
- إعداد خطة متكاملة من الآراء القابلة للتنفيذ ، وتنفيذها بالمشاركة مع الأفراد واللجان مدار البحث.

الفصل الثاني
خصائص الأزمات وأبعادها وأساليب حلها وأسبابها

خصائص الأزمة:

تتصف الأزمة بالخصائص الست التالية:

١) المفاجأة: فمثلاً تدخل إلى المكتب صباحاً لتجد جهاز الكمبيوتر قد توقف عن العمل، لتضيع كل الخطط والمعلومات التي قضيت في إعدادها فترة أسابيع طويلة.

٢) نقص المعلومات: عدم معرفة السبب، وعدم التعرف على التصرف السليم، حتى يمكن أنها تكون الأزمة الأولى من نوعها التي قد تواجه.

٣) تصاعد الأحداث: تتوالى الأحداث لتضيف الخناق، فالجهاز مثلاً يتوقف عن العمل إلا وقت الحاجة إليه، وجدار المدرسة لا يسقط إلا والطلبة في الداخل.

٤) فقدان السيطرة: جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق القدرات الفردية والتوقعات وتشذ عن الروتين العادي للمؤسسة.

٥) حالة الذُعر: حيث تصدر عن المدير قرارات عنيفة، فينهي خدمة كل من له علاقة بوقوع الأزمة أو يعمد إلى التشاجر مع معاونيه، أو يقدم استقالته.

٦) غياب الحل الجذري السريع: الأزمات لا تنتظر المدير حتى يتوصل إلى حل متأن، بل تهدد بتدمير سمعة المنظمة وأصولها، في غمضة عين، وهناك لابد من المفاضلة بين عدد محدود من الحلول المكلفة لاختيار أقلها ضرراً[1].

أبعاد الأزمة:

هناك بعدان للأزمات: هما:

- المشكلة: وهي نوع من التغيير المفاجئ غير المحسوب، وتتطلب مزيجاً فعالاً من مهارات التخطيط والاحتواء والتوقع لدى الإدارة.
- الصراع: ويتضمن اصطدام مصالح أو إرادة طرفين أو أكثر، وهو يتطلب مهارات خاصة لإدارة الصراع والتفاوض[2].

---

(١) الحملاوي، محمد رشاد. مرجع سابق، ص ٢٦.

(٢) عاصم حسين الأعرجي،. مرجع سابق، ص ٣٥.

أساليب حل الأزمات والتعامل معها:

هناك نوعان من أساليب حل الأزمات الأول معروف متداول، ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها، قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية:

الطرق التقليدية: واهم هذه الطرق:

- إنكار الأزمة: حيث تتم ممارسة تعتيم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وان الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في ظل الأنظمة الدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري. وأفضل مثال لها إنكار التعرض للوباء أو أي مرض صحي وما إلى ذلك.
- كبت الأزمة: وتعني تأجيل ظهور الأزمة، وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.
- إخماد الأزمة: وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الأزموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.
- بخس الأزمة: أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها) . وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير هامة.
- تنفيس الأزمة: وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.
- تفريغ الأزمة: وحسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته[١].

كما أن هناك أساليب للتعامل مع إدارة الأزمات تتمثل في ما يلي:

- **الأسلوب الأول:** وهو الأسلوب الذي يعالج الأزمة ويجد الحلول الناجحة والنهائية لأسبابها بقصد منع تفاقمها وازدياد حدتها[٢]. بعبارة أخرى فإن هذا الأسلوب يمثل احتواء الأزمة.

---

(١) عاصم حسين الأعرجي،. مرجع سابق، ص ٣٦.

(٢) محمد عزيز عبد الحسن البياتي، الأمم المتحدة والعلاقات الدولية، أطروحة ماجستير، غير منشورة مقدمة إلى كلية العلوم السياسية- جامعة بغداد آذار ١٩٩٤، ص ٣١٠.

- **الأسلوب الثاني:** هو أسلوب تجميد الأزمة أو تفتيتها وإبقائها على وضع ثابت لا يزيد من مخاطرها وتهديداتها أي بمعنى أن الدول تسعى من خلال هذا الأسلوب إلى الإبقاء على وجود الأزمة والتأثيرات المصاحبة لها مع حصر شامل للاحتمالات المتوقعة كافة وحصر البدائل المحتملة للمواجهة[1].
- **الأسلوب الثالث:** التعامل مع الأزمة على اعتبار أن الأزمة في الوقت الذي تكون أمراً غير مرغوب فيه لبعض الدول فإنها تشكل أمراً منتظر من قبل دول أخرى ترى في الأزمة الحالة التي يمكن استثمارها والانتفاع منها كما يجب تحديد الإجراءات الوقائية والتدابير اللازمة لعلاج المشكلات المتماثلة[2].

وهناك من يجد في الأزمات الدافع الذي يساعد على استنباط وابتكار سياسات جديدة يحتاج إليها أساساً إلا أنها لم تتخذ في ظل الظروف الاعتيادية [3].

وبناءاً على ما تقدم فإن أساليب إدارة الأزمة الدولية تعتمد إلى حد كبير على الصيغة أو الطريقة التي يدرك فيها صناع القرار الموقف المتأزم وعلى طبيعة التقييم الذي يتوصل إليه صناع القرار.

الطرق غير التقليدية

وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته واهم هذه الطرق ما يلي:

- طريقة فرق العمل: وهي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل.

---

(١) عباس رشدي العماري، إدارة الأزمات الدولية المعاصرة، عجلة السياسة الدولية، القاهرة، مؤسسة الأهرام، العدد ٩٠ تشرين الأول ١٩٨٧، ص ٢٣٤.

(٢) فاضل زكي محمد، قواعد وأعراف إدارة الأزمة الدولية في عالم متغير، مجلة أم المعارك، بغداد، مركز أبحاث أم المعارك، ٦ نيسان ١٩٩٦- ص ٧.

(٣) د. ناصيف يوسف حقي، النظرية في العلاقات الدولية بيروت، دار الكتاب العربي، ط١، ١٩٨٥، ص ١٨٤.

وهذه الطرق إما أن تكون طرق مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.

- طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات: حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.
- طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات: وهي أكثر الطرق تأثيرا وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري. وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.
- طريقة الاحتواء: أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.
- طريقة تصعيد الأزمة: وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.
- طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها: وهي من انجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا أو اجتماعيا أو دينيا أو اقتصاديا أو ثقافيا أو إداريا وغيرها، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزموية ومن طرقها الشائعة هي:
  - التحالفات المؤقتة
  - الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.
  - تزعم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي.

• طريقة تفتيت الأزمات: وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزموية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.

أهم أسباب الأزمات:

تعبر الأزمة في حقيقتها عن فشل إداري لمتخذ القرار نتيجة لحدوث خلل إداري معين او عدم خبرة او حداثة معرفة او هذه الأسباب جميعها ومن هنا فان حدوث الأزمات بشكل متكرر يستوجب في الحقيقة تغيير القائمين على إدارة الكيان الإداري التي حدثت به الأزمة.

إما أسباب الأزمات فهي:

١. **سوء الفهم:** يمثل سوء الفهم احد أهم أسباب نشوء الأزمات. وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين، أولهما: المعلومات المبتورة، وثانيهما: التسرع في إصدار القرارات.

٢. **سوء الإدراك:** ويمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة وهو بذالك يعد احد مراحل السلوك الرئيسية والذي عن طريق هذه المرحلة يتخذ السلوك والتصرف تجاهه شكلا ومضمونا

٣. سوء التقدير والتقييم: وهي أكثر الأسباب لحدوث الأزمات في جميع المجالات خاصة المجالات العسكرية التي يكون فيها الصدام العسكري وشيك الحدوث أو دائراً فعلا حيث يكون احد أطراف المعركة الحربية الوشيكة الحدوث ضحية سوء تقديره وتقييمه للطرف الآخر

٤. الإشاعات: وهي أهم مصدر من مصادر الأزمات بل ان كثير من الأزمات يكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين وتم توظيفها بشكل معين.

المداخل المختلفة لدراسة الأزمات وأسبابها:

المدخل الاقتصادي للأزمات:

1. **الأزمات الاقتصادية في مرحلة الانكماش:**

وتنتج هذه الأزمات للأسباب التالية:

- ارتفاع تكاليف المكون السلعي، نتيجة زيادة الطلب علية.
- الارتفاع في الأسعار واتساع الفجوة بينها وبين معدل الزيادة في الأجور.
- انخفاض الربحية عند المنتجين.

2. **الأزمات الاقتصادية الخاصة بمرحلة الرواج:**

تتميز هذه المرحلة بالتوجيه إلى الاستثمار الكامل لجميع عوامل الإنتاج المتاحة والذي يؤدي إلى زيادة الطلب على زيادة الطلب على هذه العوامل والاتجاه إلى الاستعانة ببعض العوامل الخارجية المساعدة على تلبية الطلب الداخلي المتزايد.

3. **الأزمات الخاصة بمرحلة الركود:**

وهي أسوأ مراحل الدورة الاقتصادية والأشد تأثيرا حيث تضعف وتتدهور عمليات الإنتاج وتزداد معدلاتها وينتج عن ذلك عدم استيعاب الأسواق للإنتاج مما يؤثر على حجم المخزون السلعي من المنتجات التامة الصنع وتعطل القوى المنتجة للخدمات.

4. **الأزمات الاقتصادية في مرحلة الانتعاش:**

تأتي هذه المرحلة في أعقاب مرحلة الركود الاقتصادي وما صاحبها من أزمات أدت إلى اتجاه السياسات الحكومية إلى التدخل عن طريق زيادة دخول المستهلكين لتشجيع الطلب على السلع والخدمات في الأسواق ويؤدي ذلك إلى العمل على إعادة استثمار عوامل الإنتاج[1].

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الأزمة وأسس والمرتكزات إدارة الأزمات

---

(1) محمد رشاد الحملاوي. مرجع سابق، ص ٢٦.

العوامل المؤثرة في إدارة الأزمة:

إن التعامل مع الأزمة يتأثر بظروف ومتغيرات تصاحب الأزمة منذ ظهورها حتى تلاشيها بحيث تؤثر هذه المتغيرات بالكيفية التي تدار بها الأزمة من قبل صناع القرار ومن هذه العوامل [١].

أ- عامل التهديد وكيفية إدراكه:

للتهديد دور كبير في أهمية إدراك الأزمة الدولية فقد ذكر في قاموس اللغة الإنكليزية تعريف للتهديد بأنه: (الإعلان عن غرض أو هدف إنزال العقوبة لإلحاق الضرر والإساءة أو التسبب بالإساءة لشخص ما بقية الاقتصاص منه) [٢] وهناك أنواع عديدة من التهديد فهناك التهديد السياسي كالتحالفات والائتلافيات التي تعقدها مجموعة من الدول ضد دولة أخرى وهناك التهديد الاقتصادي بفرض العقوبات الاقتصادية وفرض مقاطعة تجارية وهناك التهديد العسكري كالتلويح باستخدام القوة العسكرية. \

ب- عامل الشك وعدم اليقين:

يتغير تأثير هذا العامل في عملية إدارة الأزمة باختلاف القدرة الإدراكية لصناع القرار فعدم اليقين هي سمة تتسم بها البيئة الإدراكية لصناع القرار بصورة عام لكنها تزداد في أوقات الأزمات بما ينتج عند وقوعها استنتاجات خاطئة[٣].

تنتج عن الأزمة حالة عدم الشك واليقين منذ بداية نشوئها وحتى إخمادها وهناك بعض العوامل التي ترافق الأزمة حينها ومن هذه العوامل المعلومات التي يتم استقبالها والتي تتعلق بالأحداث التي تدور في البيئة الدولية المتعلقة بالأزمة فالمعلومات تؤدي إلى ازدياد حالة الشك أو قلقها من خلال زيادة كمية المعلومات المتوفرة فبروز المعلومات الجديدة تجعل صناع القرار أمام حالة من

---

(١) د. إبراهيم عرفات، التحذير من الأزمات الدولية، مجلة السياسة الدلية القاهرة، مؤسسة الأهرام، العدد ٨٠، نيسان ١٩٨٥، ص ٢٤٥.

(2) Raymond Cohen Threat Preception in International Crisis Op. Cit. P. 4 .

(3) Charles F. Hermann Op. Cit. P 122 .

الشك وصعوبة اليقين وحينها يجد صناع القرار أن التوقعات التي توصلوا إليها خاطئة وتحتاج إلى التصحيح وبالنتيجة يجب على صناع القرار أن يكونوا من ذوي الخبرة في تحليل المعلومات والبحث عن معلومات جديدة وهذا ما أشار إليه كل من سنايدر ودايزنج إذ أكد على ضرورة أن يكون صناع القرار منفتحين على المعلومات الجديدة واتخاذ قراراتهم وفق ما يستجد من معلومات[١].

ويتضح مما تقدم ما للمعلومات من أثر بالغ على صناع القرار وعلى كيفية إدراكهم للموقف وعلى القرار المتخذ من قبلهم ويعتمد نجاح الأزمة أو فشلها على المعلومات المتوفرة لدى صناع القرار فضلاً عن الصفات شخصية كالموضوعية والمرونة والإبداع والقدرة على التنبؤ والاستفادة من التجارب السابقة.

ج- عامل الوقت المحدد:

ويعني به المدة الزمنية أو الوقت المتاح لصناع القرار لاختبار البدائل السلوكية بعبارة أخرى هو الوقت السابق مباشرة على التقويم النهائي للموقف [٢].

فالوقت يحتل تأثيرات مختلفة لدى صناع القرار فالبعض منهم يحتاج إلى وقت طويل لمواجهة الأزمة والبعض الآخر لا يحتاج لمثل هذا الوقت وإنما يتحتم عليه الاستجابة والرد بسرعة فيها لمعرفة انعكاسات الأزمة وإفرازاتها سواء على بيئتها الداخلية أو الخارجية فضلاً عن أهميته في التقويم الموضوعي عن الموقف[٣]. فالأزمة التي تتعلق بحماية المصالح والأهداف العليا للدولة يحتل عامل الوقت أهمية كبيرة بسبب الخوف من المخاطر التي تحدد القرار المتخذ والذي يتعلق بأهداف الدولة ومصالحها [٤].

---

(1) Charles F. Hermann Op ،Cit P 271 .

(٢) د. إبراهيم عرفات، التحذير من الأزمات الدولية، مصدر سبق ذكره، ص ٢٤٥.

(3) James A. Robinson Op Cit. P 23 .

(٤) د. فاضل زكي محمد، الأزمة الدولية، دراسة في التفاعلات الاستراتيجية التكتيكية التطبيقية، مجلة أم المعارك بغداد، مركز أبحاث أم المعارك، العدد ٣، تموز ١٩٩٥، ص ١٤.

ويرى د. مازن إسماعيل الرمضاني أن أهمية أو تأثير عامل الوقت يتحدد في ضوء عاملين الأول: قدرة صانع القرار على إدراك تلك المواقف أما العامل الثاني فهو درجة تعقد هذه المواقف[1].

أسس ومرتكزات إدارة الأزمة:

١- متطلبات إدارة الأزمة:

اتفق المختصون بعلم الإدارة على أن للعملية الإدارية وظائف عديدة، إلا أنهم اختلفوا في عددها أو بعض تسمياتها[2]. وخدمة لأغراض البحث تم الاعتماد على ثلاث وظائف أساسية حظيت باتفاق عدد كبير من علماء الإدارة: هي القيادة، اتخاذ القرار، التخطيط، كما أطلق الباحث على هذه الوظائف تسمية (متطلبات) مضيفا إليها (دقة المعلومات وكفايتها)، بوصفها متطلبا ضروريا للإدارة الناجحة للأزمات، وفيما يأتي وصف لهذه المتطلبات.

٢- اختيار فريق إدارة (القيادة) :

إن الأهمية المتزايدة لإدارة الأزمات دفعت بالأطراف المتأزمة إلى تكوين فرق خاصة لإدارة الأزمات منطلقة من مستويات قرارية عليا في الدولة، تبعا لخطورة التهديدات التي تواجهها والحاجة إلى الاستجابة السريعة في أوقات الأزمات، وتتخذ هذه الفرق شكلين أحدهما ثابت والآخر مؤقت، يتكون الثابت من الأشخاص الذين يحتلون مواقع القيادة، بينما تهتم الوحدات القرارية المؤقتة بالتعامل مع الأزمات الفورية، وعند تسويتها تعود إلى وضعها السابق [3]، وتترافق مع الفريقين هيئات ولجان تضم جميع التخصصات اللازمة بما في ذلك الإعلاميين [4].

---

(١) د. مازن إسماعيل الرمضاني، نحو تخطيط سياسي خارجي عربي، مجلة العلوم جامعة بغداد، كلية العلوم السياسية، العدد ١، آذار ١٩٨٨، ص ١٠٨.

(٢) مجبل علوان محمود التوقعات المستقبلية للإدارة الجامعية في العراق في القرن الحادي والعشرين – أطروحة دكتوراه غير منشورة بغداد: كلية التربية / ابن رشد، ١٩٩٨، ص ٢١.

(٣) هاني إلياس خضر الحديثي، في عملية اتخاذ القرار السياسي الخارجي- رسالة ماجستير غير منشورة بغداد: معهد الدراسات القومية والاشتراكية، ١٩٨١، ص ١٠١- ١٠٢.

(٤) محمد رشاد الحملاويإدارة: الأزمات تجارب محلية وعالمية عرض كتاب، مجلة السياسة الدولية، العدد ١٢١، ١٩٩٥، ص ٢٤٤.

لجمع المعلومات وتنسيقها مع الفريقين هيئات ولجان تضم جميع التخصصات اللازمة بما في ذلك الإعلاميين [1]، لجمع المعلومات وتنسيقها وتحليلها للوقوف على أسباب الأزمة وطبيعتها وما تعكسه من تفاعلات على أطرافها، ومحاولة إدراك نوايا الخصم وسلوكه ومدى الاختلاف معه، فضلا عن تقديم المقترحات والتوصيات التي لا تتعارض مع مصالحها القومية وأمنها وسياستها، الأمر الذي يمكن فريق الإدارة من الصياغة الدقيقة لقراراته.

ويقوم فريق إدارة الأزمة بتشخيص نوعية المشكلة وتقويم الموقف الدولي وفحص واختبار المعلومات الواردة عن الأحداث، والبحث عن البدائل المتوفرة عن الموقف كافة، إضافة إلى الاختبار الشامل لنتائج ومضامين البدائل الممكنة كافة، لاستخراج البديل الذي يوفر أعلى إمكانية لزيادة القيم وأعلى نسبة من الأرباح قياسا بالخسائر، وتنفيذ القرارات ومراقبة نتائجها[2].

ويتوقف نجاح القيام بهذه الوظائف على سمات الفريق المشتركة وتحليه بالعلم والتجربة وفي ممارسة السلطة واحترام المسؤولية، فضلاً عن وضوح تنظيم خطوط السلطة، وانعدام المنازعات بين شاغلي الأدوار الرئيسة في الإدارة[3].

ويشار إلى ضعف تماسك هذه الفرق خصوصاً عندما تطول مدة الأزمة وتصبح الحلول (خارج الأفق المنظور) عندها تظهر الاختلافات بشكل يفقد الإجراءات مرونتها، وبما يعقد عملية مراقبة تنفيذ القرارات [4].

على صعيد آخر تباينت الآراء حول حجم فريق الإدارة مكونة ثلاثة اتجاهات، أولها يميل إلى تقليص عدد أفرادها مؤكداً أن إدارة الأزمة (كأية

---

(١) فاضل زكي محمد الأزمة المالية: دراسة في التفاعلات الاستيراتيجية التكتيكية التطبيقية - مجلة أم المعارك، العدد ٣، ١٩٩٥، ص ٨-٩.

(٢) عبد السلام سلمان خريبط الناشيء، سياسة الردع في مواجهة الأزمات الدولية، رسالة ماجستير غير منشورة بغداد: معهد؟ ؟ ؟ القومية والاشتراكية، ١٩٨٨، ص ٦٣- ٦٤.

(٣) مصطفى علوي، مرجع سابق، ص ٢٠١- ٢٠٢.

(٤) كاظم هاشم نعمة، الوجيز في الاستراتيجية، بغداد: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ١٩٨٨، ص ٢٢٤.

إدارة أخرى) تحتاج إلى مدير واحد وإلا تعرض للفشل [١]. معللاً ذلك بأن تعدد مديري الأزمة يعني تعدد القوى الضاغطة التي تحاول توجيه الأزمة في الاتجاه الملائم لكل منها، ويكون من نتائج حالة تعادل هذه القوى أما توقف الأزمة وجمودها تطورها الحاد بما يعرض أطرافها للخطر، ويهدف هذا الاتجاه إلى تقليص المناقشات الواسعة ضيق الوقت وشدة التهديد وسرية المواقف، وهذه الاعتبارات لا يمكن تنفيذها دون تحديد الأشخاص المشتركين فيها.

ويميل الاتجاه الثاني إلى زيادة عدد أعضاء فريق إدارة الأزمة، بهدف تعميق المناقشات وضمان الوصول إلى اختيارات دقيقة، ولكن ثمة انتقادات وجهت إلى هذا الاتجاه منها التباطؤ في اتخاذ القرار وتنفيذه ومتابعته، بينما تتطلب إدارة الأزمة السرعة في اتخاذ القرار والإجراءات المتعلقة به. ويعتقد أصحاب الاتجاه الثالث أن عدد الأفراد لا يحدد فاعلية الإدارة، فقد اتخذت قرارات فاعلة وكان عدد أعضاء فرقها متبايناً ولم ينضو تحت قاعدة معينة.

٣- **سرعة في اتخاذ قرار الأزمة:**

يعد اتخاذ إقرار من أهم العمليات التي تمارسها المؤسسات في الدول بوصفه أحد وظائفها الأساسية. إذ يقوم المركز القراري في الدولة باختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة ووضعه موضع التنفيذ، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدولة وحماية مصالحها، وتقتضي تلك الأهداف في كثير من الأحيان احتواء التوترات من خلال اتخاذ سلسلة من القرارات يطلق عليها قرارات الأزمة التي تعرف بأنها (قرارات عادية يتم صنعها في ظروف استثنائية تؤثر سلباً على ما ينبغي أن يتوافر لصنعه في الظروف العادية من بيانات كافية أو تحليل هادئ، وصياغة بدائل ومفاضلة متروية بين هذه البدائل لاختيار البديل الأفضل من بينها[٢])، وهي في حالة الأزمات الدولية تعتبر من القرارات المتميزة عن بقية أنواع القرارات بصفتها والأهداف التي ترمي إلى إنجازها خدمة للمنظمة القائم وراءها، لذلك فهي تشترك مع القرارات من حيث دلالاتها الحقيقية التي تعني:

---

(١) مصطفى حميد كاظم الطائي، مرجع سابق، ١٥٢.

(٢) عباس رشدي العماري، إدارة الأزمات في عالم متغير، مرجع سابق، ص ٤٧- ٤٨.

أ- عمل إرادي من جانب السلطة يتجه إلى (معانقة) الواقع.

ب- افتراض وجود مشكلة معينة تحددت زماناً ومكاناً.

ت- يعبر عن إصرار السلطة على التحول من الإطار المجرد (الأهداف) إلى الواقع (المشكلة).

ومع أن عملية اتخاذ قرار الأزمة تشترك في الكثير من الأطر التنظيمية مع عملية اتخاذ القرار في الحالات الاعتيادية إلا أنها تختلف عنها في مجالات عديدة، نابعة من خصوصية الأزمة وسماتها المميزة التي تنعكس بدورها على هيكل عملية اتخاذ القرار فيها، والتي تتسم هي الأخرى بالسرعة والمركزية والسرية فضلاً عن سعيها لتحقيق أقصى قدر ممكن من أهدافها وتحقيق أكبر قدر ممكن من الاستعداد لمواجهة مخاطر الأزمة ومحاولة التخفيف من حدتها، ذلك أن اتخاذ القرار في الأزمة يتم في ظروف اضطرارية تمتاز بضيق الوقت والمباغتة ونقص المعلومات وقلة البدائل لمواجهة أخطار غير متوقعة لم تتضح أبعادها بعد، إذ يعمل صانعوا القرار في مثل هذه الظروف التي تسود فيها المخاطر والشكوك، حيث يتزايد الشعور بالاستعجال والحسابات الخاطئة وعدم التأكد والشك في قابليات العدو، لذلك فإن ضعف الاستجابة للمتغيرات المذكورة ولاسيما الوقت يؤثر على تقدير صانع القرار للموقف واتخاذه للخطوات الإجرائية المطلوبة، مما يقود إلى إنتاج سلوك قد يكون من نتائجه تصاعد حدة الأزمة أو ظهور احتمالية واضحة للحرب، أو تركيز الاهتمام على التهديد دون تقدير قدرات الخصم خصوصاً عندما يستهدف التهديد قيما أساسية من قيم الدولة، وبهذه الحالة ربما يلجأ صانع القرار إلى اتخاذ قرار باستخدام القوة على الرغم من معرفته بعدم جدوى ذلك قياسا بقدرات خصمه، وبالتالي فشله في نقل الأزمة إلى المستوى الذي يحقق أهدافه، كما تقلل المباغتة من احتمالية ظهور الموقف بشكل طوعي كاستجابة روتينية أو مخطط لها مسبقاً.

ويحتمل أن تعيق هذه الجوانب فاعلية صانع القرار في تقديره للموقف، لذلك فإن إدارة الأزمة تتطلب حركة سريعة وتجاوزاً للإجراءات المألوفة لاتخاذ القرار السياسي، كما تقتضي الدقة في جمع المعلومات و (صياغة

احتمالات الحركة والتنويع في تقييم البدائل)، وفحص القرارات والإجراءات وبيان ارتباط طرق صناعة القرار مع نوعية الإجراءات اللاحقة، وتأثيراتها على تصعيد الأزمة، فضلاً عن التغلب على الصعوبات والضغوط وضيق الوقت، وما يستدعيه من رد سريع تجنباً لنشوء مخاطر جديدة في حالة بطء رد الفعل، على أن لا يكون ذلك على حساب إتاحة الوقت الكافي لاتخاذ القرار، لأن السرعة الشديدة تقود إلى التهور الذهني الذي ينعكس بدوره على نوع القرار المتخذ(١) وبذلك يمكن القول أن قرارات الأزمة من القرارات غير المبرمجة.

على هذا الأساس لابد من بناء عملية اتخاذ قرار الأزمة على ضوء محيطها المادي والمعنوي، وأخذ المتغيرات الداخلية والخارجية ومدى الملائمة مع مجريات الأزمة بالحسبان، فللبيئة المحيطة بالأزمة أهمية قصوى في فهم الأزمة واستيعابها وتحديد مسارها وتوقع مستقبلها وتوجهات نتائجها وإفرازاتها فضلاً عن تحديدها لمسارات صناع قراراتها(٢). وبالتالي تقوية القرار أو إضعافه، فشله أو نجاحه، لذلك فإن اختيار بدائل مواجهة الموقف تكون غير ملائمة إذا ما تغيرت هذه الظروف، ويمكن تحديد المؤثرات التي تخضع لها وحدة اتخاذ القرار عند قيامها باتخاذ قراراتها بالآتي(٣):

أ- المتغيرات الخارجية أو الدولية.

ب- المتغيرات الداخلية أو المحلية.

حيث تضع مكونات الإطار الخارجي أو البيئة الخارجية المتمثلة بالظواهر والعوامل الإقليمية والدولية قيوداً معينة على تحديدات صانع القرار للخيارات المتاحة واتخاذه القرار المطلوب، وتنبع تأثيرات المحيط الدولي من طبيعة النظام السياسي الدولي كالهيكلية وتوزيع القوة والموقع الجغرافي للأزمة

---

(١) فاضل زكي محمد الأزمة الدولية: دراسة في التفاعلات الإستراتيجية التكتيكية التطبيقية – مرجع سابق ص ١٠– ١١.

(٢) محمد حسنين هيكل ثلاثون عاما على تأميم القناة وحرب السويس: كيف أدار جمال عبد الناصر معركة قناة السويس– مجلة المستقبل علربي، العدد ٩٤، ١٩٨٦، ص ٩.

(٣) هاني إلياس خضر الحديثي، مرجع سابق، ص ١٠– ١١.

وتأثيراتها على مصالح الدول العظمى وضغوط المنظمات الدولية، ووضع الدول المتحالفة مع أطراف الأزمة باعتبارها مدخلات لعملية صنع أو عدم صنع القرار.

أما الإطار الداخلي أو البيئة التي نشأ فيها صناع القرار، فإن هناك مجموعة متغيرات مادية واجتماعية ذاتية متعلقة بصناع القرار أنفسهم، مؤثرة في المسئولين عن صناعة القرار.

كما أن لإدراك الموقف في الأزمة ❖ بوصفه أحد المتغيرات المؤثرة في تشكيل السلوك الدولي دوراً مؤثراً في السلوك السياسي الخارجي لصناع القرار أو وحدة اتخاذ القرار على حد سواء، بغض النظر عن حجمها ومرتبتها في سلم الإدارة[1] لذلك حظي هذا الجانب بالاهتمام انطلاقا من كون تشكيل القرار لا يستند لحقائق الموقف أحياناً بل يتحدد وفقاً لإدراكه والمتغيرات المؤثرة فيه من قبل القادة، ولا يقتصر الإدراك على الموقف أو أحد متغيراته أو على مرحلة معينة من الأزمة فحسب، وإنما هو عملية شاملة متجددة تخضع لمسارات التدفق في المعلومات أو الصورة الجديدة لعناصر المشكلة ويشار إلى أن صناع القرار يدركون الأوضاع في الحالات التأزمية ولا سيما الطويلة أو الاضطرارية بأسلوب يختلف عن الحالات الاعتيادية، فندرة المعلومات، وتعقد الأمور والإجهاد البدني تؤدي إلى إرباك وظيفة الإدراك لديهم، وبالتالي يكونون ضحية سوء الفهم وقصور الإدراك والانحياز إلى مواقف بذاتها دون التأكد من جدوى الانحياز وشرعيته، بينما يشير البعض إلى عدم صحة الجزم بقصور الإدراك أثناء الأزمات، مؤكدين أن الأزمات تحث على التفكر الخلاق والنشاط الذهني[2] وتتأثر عملية إدراك الموقف بقيم وعقائد صانع القرار، حيث تواجه المواقف من خلال إطار

---

(١) مصطفى علوي حرب ١٩٧٣ والأزمة الأمريكية – السوفيتية: دراسة في إدارة الأزمة الدولية – مرجع سابق، ص ٤٩-٥٠.

(٢) كاظم هاشم نعمة، العلاقات الدولية بغداد: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ١٩٨٧- كاظم هاشم نعمة، مرجع سابق، ص ٢١٥- ٢١٩.

عقائدي يكون حاضراً في عملية اتخاذ القرار، لذلك فإن ميول صانع القرار واستعداداته وتعصباته تؤثر في طريقة إدراكه للموقف وتفسيره للأزمات وأسلوبه في إدارتها، فضلاً عن تأثر انتقاءاته للبدائل المتاحة بإدراكاته السابقة وتوقعاته عن الشؤون الدولية[١].

من ذلك يتبين أن حرية اختيار البدائل غير مطلقة، وأن قرار الأزمة والمفاضلة بين البدائل ينبع من شخصية القائد ونوازعه النفسية، فقد أثبتت أزمة كوبا إن إدارة الأزمة ما زالت تخضع لمتغير شخصية الزعيم أو القائد وخصائص فريق إدارة الأزمة، حيث يتحدد أسلوب إدارة الأزمة على وفق ملامح تلك الشخصية وخصائص الفريق، لذا يلاحظ أن التركيز في إدارة الأزمات ينصب على شخصية صانع القرار وعقيدته ومذهبه الديني وغيرها من العوامل المساهمة في تشكيل مواقفه من القضايا[٢].

من جانب آخر يساعد الإدراك الدقيق والمتكامل للموقف مديري الأزمات على التلاعب بالطرف الآخر من خلال التدخل في عملية إدراكه للأزمة، وكذلك في تأدية الوظائف الآتية[٣]:

أ- التلاعب بالمتغيرات.

ب- اختيار الأدوات.

ج- اكتشاف المتغير الأساس المتحكم بالموقف.

أما إذا كان صانع القرار لا يمتلك الوعي الكلي بأبعاد الأزمة، فستكون عواقب ذلك، وخيمة لذلك فإن اتخاذ قرار الأزمة بحاجة إلى رجال دولة من الطراز الكارزمي، يتسمون بالخبرة والمعرفة والثقة بالنفس والإرادة والقدرة على تحمل المسؤولية وعدم التهور في اتخاذ القرار الحاسم، وعلى درجة عالية من اليقظة والحذر في الحصول على المعلومات ذات الصلة بالأزمة

(١) كاظم هاشم نعمة، العلاقات الدولية بغداد: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ١٩٨٧- ص ٧٦- ٧٧.

(٢) محمد إبراهيم الحلوة، مرجع سابق، ص ٢٨٤.

(٣) حامد ربيع، سلاح البترول والصراع العربي الإسرائيلي، مرجع سابق، ص ٦٧- ٦٩.

ودراستها بموضوعية وصولاً إلى البديل المناسب[1]، ذلك أن عملية اتخاذ القرار تتطلب الموهبة والقدرة على الاستشراف وتوقع الأحداث قبل وقوعها.

تبين من العرض السابق إن إدارة الأزمات تتطلب سرعة اتخاذ القرار وتنفيذه ومتابعته وتقويمه.

---

(١) هاني الياس خضر الحديثي، مرجع سابق، ص ١٠٥.

الفصل الثالث
متطلبات واحتياجات إدارة الأزمات

١- دقة المعلومات وكفايتها:

يقتضي التعامل مع الأزمات جمع المعلومات اللازمة عنها، لما لها من دور مؤثر في اتجاهات الأزمة، حيث تتوقف عمليات التقويم التي يجريها أطراف الأزمة لقدرات ونوايا بعضهم على ما يتوفر من معلومات عن موقف الأزمة، لذلك عدت المعلومات الخطوة الأساسية الأولى في إدارة الأزمة.

وإن نجاحها (أي الإدارة) يتطلب الاستناد إلى معلومات تتسم بالدقة والشمولية والكفاية، تساعدان في تحديد سلوك فريق الإدارة واتخاذه القرار المناسب سواء كان تصعيداً للموقف أو تخفيفاً لحدته، بينما ينتج عن قلة المعلومات أو انعدامها أو عدم دقتها سوء تقدير لإرادة الخصم وإمكانياته، فضلاً عن قلة عدد البدائل بما يؤثر سلباً على اتخاذ أحكام صحيحة، لذلك يلجأ في حالة نقص المعلومات إلى مؤشرات غير مباشرة كسلوك الخصم في أزمات سابقة، وموقفه السياسي الداخلي ودرجة حريته في اختيار بدائله، لكن ثمة مشاكل في الاعتماد على هذه المؤشرات أبرزها أنها تسبب خطأً في التقدير قد يقود إلى فشل إدارة الأزمة[١] كما أن المبالغة في كثرة المعلومات لا يعني نجاح الإدارة بل قد تحول دون استثمار عامل الزمن استثمارا مثالياً.

وبصدد تفسير المعلومات يشار إلى أن صناع القرار يفسرون المعلومات على وفق ثلاثة عناصر مترابطة هي[٢]: منظومتهم العقائدية، وتوقعاتهم، والإستراتيجية السابقة لوقوع الأزمة، وقد بين روبرت جيرفز ستة مؤشرات على استيعاب صانع القرار للمعلومات، مؤكداً أن بعض التشوهات أو سوء الإدراك يمكن أن يصاحب عملية استيعاب المعلومات وتفسيرها، وقد ركزت

---

(١) مصطفى علوي، إدارة الأزمة الدولية: نموذج الإدارة الرشيدة للأزمة الدولية، مرجع سابق، ص٢٠١.

(٢) عبد المنعم سعيد، مرجع سابق، ص ٦٧.

المؤشرات الخمسة الأولى على مستقبل المعلومة، بينما اهتمت الأخيرة بمرسلها وكما يأتي[1]:

أ- يزداد تأثير المنظومة العقائدية على تفسير المعلومات إذا كانت ثقة صانع القرار بها عالية، أوفي حالة قلة المعلومات المتناقضة معها.

ب- المعلومات الجديدة يتم تفسريها على ضوء الأحداث الجارية.

ج- استخدام التشابهات التاريخية في تفسير الأحداث الجارية.

د- تفسر المعلومات الجديدة لكي تنسجم مع العقائد القائمة، وإذا لم تنسجم فإن تفسيرها يتم بحيث تتطلب الحد الأدنى من تغيير العقائد.

هـ- الرسائل القادمة يجري تفسيرها لكي تتوافق مع الرغبات والتوقعات.

و- يشكل مرسل المعلومة أحد مصادر سوء الإدراك، فقد يزعم بأنه أرسل نواياه بطريقة واضحة للمستقبل، في حين تكون المعلومة غامضة أوتم نقلها بطريقة غير أمينة.

بمعنى آخر أن صناع القرار يستبعدون التفسيرات المتناقضة مع عقائدهم ورغباتهم وتطلعاتهم بشكل يجعل تفسيراتهم مشوبة بنظرة شخصية ضيقة، في الوقت الذي يجب أن تتسم فيه عملية تقويم وتفسير المعلومات المتوفرة بالموضوعية استناداً إلى رؤية نقدية شمولية من منظورات متعددة بهدف الكشف عن التباينات في موقف الطرف الآخر.

على صعيد آخر يشار إلى أن استقاء المعلومات كثيراً ما يأتي من قنوات علنية أو ما تسمى بالقنوات (البيضاء المشروعة) كأجهزة الأعلام والخطب الرسمية والمناقشات البرلمانية والعروض العسكرية، حيث تذهب الدراسات إلى أن (٩٠٪) من المعلومات يمكن الحصول عليها من هذه المصادر[2]. كما تشكل الجاسوسية وأجهزة التجسس كالأقمار الصناعية والطائرات وغيرها مصادر سرية مهمة للمعلومات. من ذلك تتضح أهمية المعلومات لإدارة الأزمة التي تعمد على ما يتوفر منها وما يرافق الأزمة من مستجدات.

---

(١) المرجع نفسه، ص ٦٧، نقلاً عن جيرفز.

(٢) عباس رشدي العماري إدارة الأزمات الدولية المعاصرة - مرجع سابق، ص ٢٣٥.

١- التخطيط:

يتوقف نجاح إدارة الأزمة على عملية التخطيط بجميع أبعادها، تلك العملية التي تهتم بالدراسة المسبقة للقدرات الحقيقية والتحديد الواضح للأهداف، فهي لا تعدو في جوهرها كونها تدبيراً يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة، لذا فإن الإدارة الناجحة للأزمة تقتضي الاستناد إلى خطة واضحة ودقيقة وسابقة على عملية التنفيذ[١]، وتشتمل على المفدرات الآتية❖:

أ- تحديد أهداف إدارة الأزمة.

ب- جمع البيانات والإحصائيات عن الأزمة.

ج- وضع مجموعة من الخطط البديلة والاختيار بينها.

د- تقسيم الخطة الرئيسة إلى خطط فرعية.

هـ- متابعة الخطة وتقويمها.

ولأهمية عملية التخطيط في إدارة الأزمة اعتقد البعض أنها أداة من أدواتها إلا أن النجاح في إدارة الأزمة يتوقف على عوامل عديدة[٢]:

أ- دقة البيانات والإحصائيات.

ب- كفاءة فريق إدارة الأزمة في تنفيذ الخطة.

ت- المشاركة في إعداد الخطة.

د- مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ.

اختلافات في تحديد أساليب إدارة الأزمة:

تباينت آراء المفكرين والدارسين في تحديد أساليب معينة لإدراة الأزمة، ويبدو أن هذا يعود إلى:

أ- صعوبة التمييز والتداخل الكبير بين أدوات إدارة الأزمة وأساليب إدارتها.

ب- إنكار بعض الطروحات وجود أساليب أو طرائق بذاتها يمكن تطبيقها، وذلك لاختلافها وتباين ظروفها ونمطها، فكل أزمة

---

(١) حامد عبد الله ربيع، فلسفة الدعاية الإسرائيلية، بيروت: منظمة التحرير الفلسطينية، مركز الأبحاث، ١٩٧٠، ص ٥٧- ٥٨.

(٢) حامد عبد الله ربيع، المرجع نفسه، ص ١٠١- ١٠٥.

تفرض أدواتها وأساليبها الخاصة إن الأساليب نابعة من شخصية القائد أساساً، وأن المفاضلة بينها او تنويعها أو استخدام مجموعة منها في الوقت نفسه يرتبط بالخصائص القيادية لإدارة الأزمة[1].

ث- الاستخدام غير العلمي لمفردة الأسلوب، إذ وردت في كثير من الأحيان في غير مواطنها، ودون أن تعني الطريقة التي تدار بها أدوات إدارة الأزمة، بل يستشف منها معان بعيدة عن ذلك، فضلا عن استخداماتها المزدوجة، فتارة تأتي بالمعنى الذي يشير إلى كيفية إدارة الأدوات، وأخرى بمعنى الأدوات نفسها.

لذا يلاحظ في أدبيات إدارة الأزمة على سبيل المثال من يشير إلى أن أسلوب الإدارة يرتبط بالكيفية Techniques التي تستخدم بها الإشارات Signals، بوصف الإشارة (الأداة الأساسية لإدارة الأزمة). بينما عد آخرون مدرستي إدارة الأزمة الفكرتين بمثابة أسلوبين متناقضين للإدارة، إذ تعادل المدرسة الأولى إدارة الأزمة بالحل السلمي للمواجهة القائمة، وأن نجاحها يعتمد على السيطرة على الموقف، وإزالة احتمالات الأزمة كافة تجنبا للمخاطر الجسيمة فالأزمة بمنظورها حدث مرضي خطير لابد من تهدئته وإنهائه بالسرعة الممكنة حتى لا يتفاقم ويؤدي إلى (الموت)، وهنا تكون الأزمة هي الخصم وأطرافها يشتركون في مسؤولية أخطارها، وبذلك فإن مصير أطراف الأزمة يتوقف على سلوكهم المتبع والذي يحتم المراعاة المتبادلة لمصالحهم وتأكيدها[2]. أما المدرسة الثانية فتقف على النقيض من الأولى بتفسيرها لإدارة الأزمة بأنها (تمرين في الفوز) هدفه إجبار الخصم على التراجع والتنازل عن بعض الامتيازات، ولا تشك الأزمة في هذه المدرسة بما يؤدي إلى قيام منافسة شرسة يحاول أطرافها التأثير على سلوك بعضهم البعض الآخر وتوجيه، وقبول أشكال المخاطر كافة طالما تحقق أهدافهم[3].

---

(١) حامد ربيع، الحرب النفسية في الوطن العربي، مرجع سابق، ص ٣٣٠.

(٢) أحمد مختار الجمال، مرجع سابق، ص ٢٣

(٣) أحمد محمود عبد الحليم الأساليب الكمية كوسيلة لتحليل وإدارة الأزمات السياسية- عرض أطروحة دكتوراه، مجلة السياسة الدولية، العدد ١٢٦- ١٩٩٦، ص ٢٥٠.

مراحل الأزمات:

- **مراحل تطور الأزمة:**

تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة، مثلها في هذا مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري.

فكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها، وذلك للحد من آثارها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية.

ويرى الخضيري أن هناك خمس مراحل رئيسية لتطور الأزمة هي:

١- مرحلة الميلاد:

وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (إحساس) مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه.

والأزمة غالباً لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم.

ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته، هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، ويكون محور هذا التعامل هو " تنفيس الأزمة " وإفقادها مرتكزات النمو، ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خسارة أو دون أن تصل حدتها إلى درجة الصدام العنيف.

وتكون عملية التنفيس في محورها العام هي:

خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة، ويحولها إلى شيء ثانوي لا قيمة له.

معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي انشأ الأزمة.

امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة وتشتيت جهودها في نواح أخرى.

٢ – مرحلة النمو والاتساع:

وتنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى – الميلاد – في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والاتساع من خلال نوعين من المحفزات هما:

مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.

مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة، وقدرة على النمو والاتساع.

وفي تلك المرحلة يتعاظم الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوماً بعد يوم، فضلاً عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة سواءً لان خطرها امتد إليهم أو لخوفهم من نتائجها أو من أن خطرها سوف يصل إليهم.

وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة روافدها المحفزة والمقوية لها على النحو التالي:

تحييد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة، سواءً باستقطابها، أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة.

تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها، وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة.

٣ – مرحلة النضج:

تعد من أخطر مراحل الأزمة، ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة، وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته أو إحاطة هذه الذات بالقدسية والتأليه، وبحاشية من المنافقين الذين يكيلون له المديح ويصورون له أخطاءه حسنات. . وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها. وهنا قد تكون الأزمة بالغة الشدة، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل اتجاه

الأزمة إلى كبش فداء، وهمي، تتفتت الأزمة عنده، وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكل أو بآخر.

٤ – مرحلة الانحسار والتقلص:

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءاً هاماً من قوتها. . . . . .

على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأمواج البحر، موجة تندفع وراء موجة.

٥ – مرحلة الاختفاء:

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، إلا أنه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلا من سلبيات.

والحقيقة أن الانحسار للأزمة يكون دافعاً للكيان الذي حدثت فيه لإعادة البناء وليس لإعادة التكيف، فالتكيف يصبح أمراً مرفوضاً وغير مقبول لأنه سيبقى على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها، أما إعادة البناء فيتصل أساساً بعلاج هذه الآثار والنتائج ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وأدائه وإكسابه مناعة أو خبرة في التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات.

ويرى أحمد عز الدين أن الأزمة تمر بخمس مراحل هي:

مرحلة الحضانة: وهي المرحلة التي تمهد لوقوع الأزمة، وهذه المرحلة إذا ما تم تبيينها واستيعابها وإدراكها إدراكاً كاملاً كان التعامل مع الأزمة سهلاً.

مرحلة الاجتياح: وهي مرحلة بداية الأزمة الفعلية، وهي بلا شك أصعب أوقات التعامل مع الأزمة.

مرحلة الاستقرار: وهي المرحلة التي تبدو فيها أبعاد الأزمة، ويتم تطبيق الخطط والإستراتيجيات الخاصة بإدارة الأزمة.

مرحلة الانسحاب: وهي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة في التلاشي وتمتد حتى تنتهي تماماً.

مرحلة التعويض: وهي المرحلة التي تتم فيها عملية التقويم وتلافي الآثار.

٤/١ – أسباب نشوء الأزمة:

لكل أزمة مقدمات تدل عليها، وشواهد تشير إلى حدوثها، ومظاهر أولية، ووسطى، ونهائية تعززها. . . ولكل حدث أو فعل تداعيات وتأثيرات، وعوامل تفرز مستجدات، ومن ثم فإن حدوث المقدمات، ليس إلا شواهد قمة جبل جليد، تخفي تحتها قاعدة ضخمة من الجليد ومن المتواليات والتتابعات.

وأيا ما كان فإن هناك أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات يظهرها لنا الشكل التالي:

أسباب نشوء الأزمات

أسباب نشوء الأزمات
تعار ض الأهداف
تعارض المصالح
سوء الفهم
سوء الإدراك
سوء التقدير
الإدارة العشوائية
الرغبة في الابتزاز
اليأس
الإشاعات
استعراض القوة
الأخطاء البشرية
الأزمات المتعمدة

المصدر: الخضيري، محسن أحمد: " إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط٢، ٢٠٠٢م، ص (٦٦) .

ويمكن إيضاح تلك الأسباب على النحو التالي:

١ – سوء الفهم:

وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين هامين هما :

- **المعلومات المبتورة.**
- **التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها ،**

سواء تحت ضغط الخوف والقلق والتوتر أو نتيجة للرغبة في استعجال النتائج.

من الأمثلة على سوء الفهم قصة أحد الصحابة الذي أرسله الرسول صلى الله عليه وسلم لجمع الزكاة من إحدى القبائل- وكان من عادة أهل هذه القبيلة أن يخرجوا لاستقبال ضيوفهم وهم يحملون كامل أسلحتهم وسيوفهم مشرعة في أيديهم يلوحون بها تحية للضيف- فلما رآهم هذا الصحابي، وكان بينه وبينهم في الجاهلية ثأر وعداوة ، ظن أنهم خارجون لمحاربته ، فما كان منه إلا أن عاد أدراجه وجلاً و خائفاً ، مخبراً الرسول (ص) بأنهم منعوا عنه الزكاة، وأنهم خرجوا لمحاربته وكادوا يقتلونه لولا أنه هرب منهم. . وكانت أزمة. استعد الرسول صلى الله عليه وسلم خلالها لمحاربة هذه القبيلة ، لولا أن أدركه أهلها ليخبروه بالحقيقة وانتهت الأزمة. والتي أورد الله فيها قرآناً" يا أيها الذين أمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوماً بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين".

٢ – سوء الإدراك:

الإدراك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية حيث يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور من خلالها ، فإذا كان هذا الإدراك غير سليم نتيجة للتشويش الطبيعي أو المتعمد يؤدي بالتالي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها ، مما يشكل ضغطاً من الممكن أن يؤدي إلى انفجار الأزمة.

ومشكلة أخرى بالنسبة للمعلومات هي محاولة تفسيرها على ضوء رغبات المرء الشخصية، أو ما يعرف باسم منطق الميول النفسية Psycho Logic

فيتقبل المرء من هذه المعلومات ما يوافق هواه ويتفق مع تطلعاته، ويتجاهل من هذه المعلومات ما يخالف رغباته، ومن ثم يسعى لاختلاق المبررات للمعلومات التي تجد هوى في نفسه، كما يتفنن في إيجاد الذرائع لاستبعاد المعلومات التي تتناقض مع مفاهيمه الأساسية، ومن ثم يأتي تفسيره للأزمات مشوباً بنظرة شخصية ضيقة.

٣ – سوء التقدير والتقييم:

يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات وعلى وجه الخصوص في المجالات العسكرية.

وينشأ سوء التقدير الأزموي من خلال جانبين أساسيين هما:

- المغالاة والإفراط في الثقة سواءً في النفس أو في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.
- سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه.

وتعد حرب أكتوبر ١٩٧٣م أحد الأمثلة القوية على هذا السبب/ خاصة عندما توافرت لدى كل من الولايات المتحدة وإسرائيل المعلومات الكاملة عن الحشود المصرية والسورية العسكرية، ولكنها تحت وهم وغطرسة القوة وخداع النفس العنصري الإسرائيلي، وأسطورة الجيش الذي لا يقهر، اطمأنت إلى أن المصريين والسوريين لن يقدموا على شيء ذي أهمية، ومن ثم كان الهجوم المصري السوري المشترك مذهلاً وصادماً.

٤ – الإدارة العشوائية:

ويطلق عليها مجازاً إدارة، ولكنها ليست إدارة، بل هي مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية، وتتصف بالصفات الآتية:

- عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته للنشاط.
- عدم الاحترام للهيكل التنظيمي.
- عدم التوافق مع روح العصر.
- سيطرة النظرة الأحادية السوداوية.

- قصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات وعدم وجود التنسيق.
- عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية.

ويعد هذا النوع من الإدارة الأشد خطراً لما يسببه للكيان الإداري من تدمير لإمكانياته وقدراته، ولعل هذا ما يفسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث التي تفتقر إلى الرؤية المستقبلية العلمية والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شئونها وتطبق أنماطاً إدارية عشوائية شديدة التدمير والخراب.

٥ – الرغبة في الابتزاز:

تقوم جماعات الضغط، وأيضاً جماعات المصالح باستخدام مثل هذا الأسلوب وذلك من أجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، وأسلوبها في ذلك هو صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري، وإخضاعه لسلسلة متوالية من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لهم.

٦ – اليأس:

ويعد من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير، حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد " الأزمات " النفسية والسلوكية والتي تشكل خطراً داهماً على متخذ القرار.

ومع ذلك ينظر إلى اليأس على أنه أحد أسباب نشوء الأزمات، بما أن اليأس يسبب الإحباط مما يترتب عليه فقدان متخذ القرار الرغبة في التطوير والاستسلام للرتابة، مما يؤدي إلى انفصام العلاقة بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل من خلاله، وتبلغ الأزمة ذروتها عندما تحدث حالة " انفصام " وانفصال بين مصلحة العامل أو الفرد الذاتية وبين مصلحة " الكيان الإداري" الذي يعمل فيه.

٧ – الإشاعات:

من أهم مصادر الأزمات، بل إن الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين. . . ، وتم توظيفها بشكل معين، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة، وإعلانها في توقيت

معين، وفي إطار مناخ وبيئة محددة، ومن خلال حدث معين يؤدي إلى أن تنفجر الأزمة.

٨ – استعراض القوة:

وهذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل الكيانات الكبيرة أو القوية ويطلق عليه أيضاً مصطلح " ممارسة القوة " واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أو حصول ضعف لدى الطرف الآخر أو للاثنين معاً.

ويبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث دون أن يكون هناك حساب للعواقب، ثم تتدخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة، ومن ثم تتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج.

٩ – الأخطاء البشرية:

وتعد الأخطاء البشرية من أهم أسباب نشوء الأزمات سواءً في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وتتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين، واختفاء الدافعية للعمل، وتراخي المشرفين، وإهمال الرؤساء، وإغفال المراقبة والمتابعة، وكذلك إهمال التدريب.

ومن الأمثلة على الأزمات الناتجة عن الأخطاء البشرية، حادثة تشرنوبيل، وحوادث اصطدام الطائرات في الجو.

١٠ – الأزمات المخططة:

حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، ومن خلال التتبع تتضح لها الثغرات التي يمكن أحداث أزمة من خلالها.

١١- تعارض الأهداف:

عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك مدعاة لحدوث أزمة بين تلك الأطراف خصوصاً إذا جمعهم عمل مشترك، فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته، والتي قد لا تتوافق مع الطرف الأخر.

١٢ - تعارض المصالح:

يعد تعارض المصالح من أهم أسباب حدوث الأزمات، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، ومن هنا يقوي تيار الأزمة.

ويضيف عبد اللطيف الهميم أن لكل أزمة سبب نشوء فهناك:

- أزمات نشأت بسبب وباء مرضي.
- أزمات نشأت بسبب تناقص وجود.
- أزمات نشأت بسبب اختلاف الدين.
- أزمات نشأت بسبب احتقان التاريخ بترسبات الماضي.
- أزمات نشأت بسبب ثأر دولي.
- أزمات نشأت بسبب نظام جديد لا يحسن السيطرة على وسائل القوة.

أنواع الأزمات:

إن فهم الأزمة – أي أزمة – وطريقة التعامل معها يعتمد بصورة كبيرة على درجة المعرفة بنوع وطبيعة هذه الأزمة.

وعلى الرغم من تعدد وتنوع الأزمات، والتي تحدث فيها الكثير من العلماء والباحثين في مجال علم إدارة الأزمات، إلا أن الواقع أن تصنيف الأزمات يعتمد في الأصل على الجانب الذي ينظر منه إلى الحادثة.

وممن تطرق لهذا التقسيم لأنواع الأزمات (الشعلان) ، حيث انه يصنف أنواع الأزمات إلى ما يلي:

١ – من حيث طبيعة الحدوث:

حيث قسمها إلى قسمين:

- أزمة بفعل الإنسان: وهي تلك الأزمات الناتجة عن فعل إنساني مثل: التهديد بالغزو العسكري، وعمليات الإرهاب. . .
- أزمة طبيعية: وهي الأزمة التي لا دخل للإنسان في حدوثها مثل: الزلازل، والبراكين، والجفاف.

٢ – من حيث المستهدف بالاعتداء:

- إقتداء على شخصيات.

- اعتداء على ممتلكات.

٣ – من حيث الهدف:

- إرهاب الطرف الآخر. كتفجير الطائرات دوت تحديد مطالب.
- الابتزاز. كفرض مطالب معينة كشرط لإنهاء الأزمة.

٤ – من حيث مسرح الجريمة:

- أزمة خلقتها الظروف في مسرح الحادث كالذي يحدث عندما يطلب مختطف طائرة، الهبوط في مطار ما للتزود بالوقود.
- أزمة حدد فيها مسبقاً مسرح الحادث الذي وقعت فيه.

٥ – من حيث المصدر:

- أزمة مصدرة كالذي يحدث عندما يتم تفجير معين في بلد ما لاعتبارات معينة لها أهميتها في بلد أخر.
- أزمة لها جذورها في بلد الحادث سواءًا كانت سياسية أو غيرها.

٦ – من حيث العمق:

- أزمة سطحية غير عميقة هامشية التأثير.
- أزمة عميقة جوهرية هيكلية التأثير.

٧ – من حيث التكرار:

- أزمة ذات طابع دوري متكرر الحدوث.
- أزمة فجائية عشوائية وغير متكررة.

٨ – من حيث المدة:

- أزمات قصيرة الأمد يتم إخمادها والقضاء عليها في مدة قصيرة.
- أزمات طويلة الأجل وهي التي تستمر معالجتها لمدة طويلة.

٩ – من حيث الآثار:

- أزمات ذات أثار وخسائر بشرية.
- أزمات ذات آثار وخسائر مادية.
- أزمات ذات آثار وخسائر معنوية.
- أزمات ذات آثار وخسائر مختلطة.

١٠ – من حيث القصد:

- أزمات عمديه تحبكها إحدى القوى وتنفذها لتحقيق أهداف معلومة.
- أزمات غير عمديه، وإنما نتيجة إهمال وسوء تقدير.
- أزمات قضاء وقدر، لا حيلة للإنسان فيها.

١١ – من حيث مستوى المعالجة:

- أزمة محلية تتعلق بدولة واحدة، أو منشأة بعينها، وتتطلب معالجة محلية.
- أزمة إقليمية تتعلق بعدة دول في المنطقة، وتتطلب تنسيقاً إقليمياً لمواجهتها.
- أزمة دولية تتعلق بعدة دول أجنبية، وتتطلب تنسيقاً وجهوداً دولية.

١٢ – من حيث المظهر:

- الأزمة الزاحفة: وهي التي تنمو ببطء ولكنها محسوسة، ولا يملك متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة وانفجارها.
- الأزمة العنيفة الفجائية: وهي أزمة تحدث فجأة وبشكل عنيف، وتأخذ طابع التفجر المدوي.
- الأزمة الصريحة العلنية أو المفتوحة: وهي أزمة لها مظاهرها الصريحة العلنية الملموسة، بحيث يشعر بها كل أطرافها منذ نشأتها.
- الأزمة الضمنية أو المستترة: وهي من أخطر أنواع الأزمات وأشدها تدميراً للكيان الإداري، فهي أزمة غامضة في كل شيء سواءً أسبابها، أو عناصرها، أو أطرافها، أو العوامل التي ساعدت في ظهورها وتفاقمها.

أما الدكتور أحمد ماهر فقد قسم الأزمات كما يلي:

١٣ – الأزمات المادية، أو المعنوية:

أ- الأزمات المادية:

وهي أزمات ذات طابع اقتصادي، ومادي، وكمي، وقابلة للقياس، ويمكن دراستها والتعامل معها مادياً وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة.

ومن أمثلتها:

- انخفاض حاد في المبيعات.
- إنتاج سلع فاسدة أو غير مطابقة للمواصفات.
- أزمة الغذاء.
- أزمة الديون.
- أزمة الاقتراض من البنوك.
- عدم توفر السيولة.
- أزمة العمالة.

ب- الأزمات المعنوية:

وهي أزمات ذات طابع نفسي، وشخصي، وغير ملموس، ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة، ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة، بل يمكن الشعور بها. ومن أمثلتها.

- أزمة الثقة.
- تدهور الولاء.
- عدم رضاء العاملين واستيائهم.
- يأس البعض.
- تدهور الانتماء.
- انخفاض الروح المعنوية.

١٤ – الأزمات البسيطة، أو الحادة:

أ- الأزمات البسيطة:

وهي الأزمات خفيفة التأثير، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع.

ومن أمثلة هذه الأزمات البسيطة:

- الإشاعات الداخلية المحدودة.
- عمل تخريبي في بعض أجزاء الكيان الإداري.
- إضراب عمال أحد الأقسام في الشركة.
- وفاة مدير إدارة أو استقالته.
- عطل في خط إنتاج.

ب- الأزمات الحادة:

وهي الأزمات التي تتسم بالشدة والعنف وقهر الكيان الإداري للمنظمة وتقويض أركانه.

ومن أمثلة هذه الأزمات الحادة:

- حريق لكل مخازن الخامات والسلع الجاهزة.
- إضراب شامل لكل العاملين في الكيان الإداري.
- اعتصام الطيارين في شركة طيران.
- مظاهرات في كافة مدن الدولة.
- اعتداء من دولة خارجية.

١٥ - أزمات جزئية، أو عامة:

أ- أزمات جزئية:

وهي أزمات تطول جزءاً من كيان المنظمة أو النظام، وليس كله، ويكون الخوف من أن استمرار الأزمة قد يمتد إلى باقي أجزاء النظام.

ومن أمثلته ما يلي:

- حريق في أحد عنابر الإنتاج.
- اعتصام لبعض العاملين في أحد الأقسام.
- تدهور العمل في أحد الأقسام.
- انخفاض الروح المعنوية في إحدى الإدارات.
- ظهور وباء في أحد المدن الصغيرة.
- تسمم في إحدى المدارس.

ب- أزمات عامة:

وهي أزمات تغطي كافة أجزاء الكيان (سواءً كان شركة أو منظمة أو دولة)، وهو يؤثر على كافة أطراف النظام وأشخاصه، ومنتجاته.

ومن أمثلته ما يلي:

- حريق يأتي على الشركة بأكملها.
- تدهور حاد في إنتاجية المصنع.

- إضراب عام لكافة الموظفين والعاملين في الشركة.

١٦ – أزمات وحيدة، أو متكررة:

أ- الأزمات الوحيدة:

وهي أزمات فجائية، غير دورية، وغير متكررة، ويصعب التنبؤ بحدوثها، وعادة ما يكون هناك أسباب خارجة عن الإدارة هي التي تؤدي إليها.

ومن أمثلتها:

- أمطار عنيفة أو جفاف يؤدي إلى خسائر.
- حر شديد يؤدي إلى حرائق.
- سيول تؤدي إلى هدم منشآت.
- أعاصير وصواعق.

ب- الأزمات المتكررة:

وهي أزمات تتسم بالدورية والتكرار وتحدث في دورات اقتصادية ومواسم يمكن التنبؤ بها. وبالدراسة والبحث يمكن تحديد متى ستقع الأزمة ودرجة حدتها، وبالتالي يمكن السيطرة عليها، ومن أمثلتها:

- انخفاض الطلب على المشروبات في الشتاء.
- أزمة عدم توافر القوى العاملة في مواسم الحصاد.
- عدم الاحتياج للعاملين في شهور معينة دورياً.
- كساد عال كل ١٠ سنوات.
- أزمات الصقيع التي تهدد المزروعات.

الفصل الرابع
إدارة الأزمات

إدارة الأزمة: Crisis Management

يعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة، حيث أنه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والاتزان الانفعالي، والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة.

وفي هذا المبحث سيقوم الباحث بتوضيح مفهوم إدارة الأزمة مع الإشارة إلى أزمة الصواريخ الروسية في كوبا، ومقومات إدارة الأزمة، ومراحلها، و وسائل تحسين قدرة المجتمع أو الكيان الإداري في إدارة الأزمات.

وسيتحدث الباحث أيضاً عن معوقات عمل إدارة الأزمات، وسيقوم بتوضيح نموذج لإدارة الأزمة في المراحل المختلفة لإدارة الأزمة.

مفهوم إدارة الأزمة:

مفهوم إدارة الأزمة يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات.

ويرجع أحد الباحثين أصول" إدارة الأزمة " إلى الإدارة العامة (وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ، مثل الزلازل، والفيضانات، الأوبئة، والحرائق، والغارات الجوية، والحروب الشاملة) .

فإدارة الأزمات هي: " نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة".

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمة: " عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات

الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادأة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور".

كما تعني إدارة الأزمة " التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية".

أما عبد الرحمن توفيق فقد عرف إدارة الأزمات بأنها: " فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك ".

وقال أيضا بأنها: " التخطيط لما قد لا يحدث ".

ومن خلال المفاهيم السابقة لإدارة الأزمة يمكن تحديد عناصرها فيما يلي:

عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية.

استجابات إستراتيجية لمواقف الأزمات.

تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفوءة والمدربة تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات.

تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.

تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار.

أزمة الصواريخ الكوبية وتأصيل إدارة الأزمات:

يقول هنري كيسنجر " إن التاريخ هو ذلك المنجم الزاخر بالحكمة الذي نجد فيه المفاتيح الذهبية لحل مشاكل عصرنا، شريطة أن نعرف أين نضرب معولنا ".

لقد وجدت إدارة الأزمات في الممارسة منذ عصور موغلة في القدم. وكانت مظهراً من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة، التي واجهها الإنسان منذ أن جوبه بتحدي الطبيعة وغيره من البشر. ولم تكن

تعرف آنئذ – بطبيعة الحال – باسم إدارة الأزمات وإنما تحت مسميات أخرى مثل الحنكة الدبلوماسية، أو براعة القيادة، أو حسن الإدارة. . . . إلخ.

وكانت هذه الممارسة هي المحك الحقيقي لقدرة الإنسان على مواجهة الأزمات والتعامل مع المواقف الحرجة بما تفجره من طاقات إبداعه، وتستفز قدراته على الابتكار.

لقد كانت إدارة الأزمات إحدى أساليب إدارة العلاقات الإنسانية على مستوياتها المختلفة منذ فجر التاريخ، وكانت القدرة على النجاح فيها امتيازاً غريزياً خص به الله – سبحانه وتعالى – البعض من البشر دون البعض الآخر.

وكانت أزمة الصواريخ الكوبية عام ١٩٦٢م، باعتبارها النموذج الناجح" لإدارة الأزمات "، هي إشارة البدء لانطلاق الجهد الأكاديمي نحو تأصيل مبادئ" إدارة الأزمات "، وبها يؤرخ تاريخ دخول هذا المصطلح إلى قاموس العلاقات الدولية، وذلك عندما أطلق " روبرت ماكنمارا " وزير الدفاع الأمريكي في إدارة الرئيس كنيدي جملته الشهيرة " لم يعد هناك – بعد الآن – مجال للحديث عن الإستراتيجية، وإنما عن إدارة الأزمات فقط".

وقد جاء تعقيب ماكنمارا هذا نتيجة حماسه المفرط لنجاح الولايات المتحدة الأمريكية في إدارة هذه الأزمة، وليبرز أهمية إيلاء " إدارة الأزمات " قدراً أكبر من الاهتمام بحسبان ما كان يمكن للإخفاق في إدارة هذه الأزمة من التسبب في دفع العالم إلى هاوية الدمار النووي، حيث قدرت الخسائر المحتملة في هذه الحالة، وفي الأرواح فقط، ما بين ٣٣ – ٥٠ ٪ من تعداد سكان المعسكرين المتنازعين، كما تراوحت فرص النجاح في إدارة هذه الأزمة بين ٢٧ – ٥٠ ٪.

مقومات إدارة الأزمة:

يقول الخضيري بأن التعامل مع الموقف الأزموي وإدارة الأزمة يتطلب استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، وفي الوقت ذاته تتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل.

ومن هنا تحتاج إدارة الأزمات إلى احتياجات إدارية خاصة وأيضاً إلى مهارات إدارية خاصة، ومن هنا يطلق عليها البعض مصطلح الإدارة بالاستثناء Management By Exception حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية، وعن الهيكل التنظيمي القائم وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل Task Force لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة. ويمكن أن نحدد أبرز مقومات الإدارة الفعالة للأزمات من خلال أدبيات الدراسة التي تطرقت لتلك المقومات فيما يلي:

١ – تبسيط الإجراءات وتسهيلها:

لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، وأيضاً لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته.

٢ – إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية:

لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها، ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية هي:

أ. التخطيط. ب- التنظيم. ج- التوجيه. د – المتابعة.

٣ – تقدير الموقف الأزموي:

لابد أن يشمل تقدير الموقف الأزموي تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة، والمساعدة لها، والمؤثرة فيها، ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسئولة عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها.

٤ – تحديد الأولويات:

بناءاً على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمنة، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة.

٥ – تفويض السلطة:

يعد تفويض السلطة " قلب" العملية الإدارية النابض، وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواءً في إدارة الأزمات، أو في نطاق فريق المهام الأزموية، ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها.

٦ – فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر:

تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الأخر يساعد على تحقيق هذا الهدف.

٧ – الوفرة الاحتياطية الكافية:

الأزمة تحتاج إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن التواجد في موقع الأزمة، كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث، إضافة إلى ما يمتلكه القطاع الخاص من معدات وإمكانيات كبيرة يمكن توظيفها، والاستفادة من القوى البشرية المخلصة والتي من الممكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمة وإتاحة فرصة العمل التطوعي وفق أسس مدروسة.

٨ – التواجد المستمر في مواقع الأحداث:

لا يمكن معالجة أزمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، لذا فإن التواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد أسلوبين أساسيين هما:

التواجد السري في موقع الأحداث.

تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات.

٩ – إنشاء فرق مهمات خاصة:

وهذه تفيد أكثر في الجوانب الأمنية، حيث أنه ونظراً لتباين الأزمات واختلاف طبيعتها فإن من الضرورة إنشاء فرق المهمات الخاصة وذلك للتدخل السريع عند الحاجة إليها، على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعالٍ حسب نوع وحجم المهمة، كما يجب الاستفادة من الدول الأخرى وذات السبق في هذا المجال.

١٠ – توعية المواطنين:

في الحقيقة لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون إعلام وتوعية المواطنين والمقيمين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، حيث أن وعيهم بالدور المطلوب منهم يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة، مما يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعوية في هذا الإطار، كما أنه يتطلب حملة إعلامية على كافة المستويات تستخدم كافة وسائل وأساليب الاتصال الجماهيري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة والمساعدة التي ينتظر المواطنين تقديمها.

١١- الخطة الإعلامية في الأزمة:

تعد الخطة الإعلامية من أهم مقومات إدارة الأزمات، والضرورة تحتم وجود سياسة إعلامية قبل وأثناء وبعد الأزمة.

ونظراً لما للإعلام من أهمية كبرى في إدارة الأزمات، ولأنه عندما يهمش الدور الإعلامي يكون لذلك انعكاس سلبي على عملية إدارة الأزمة، لذ يقترح إزاء ذلك تعيين متحدث رسمي على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة بحيث يتولى الإدلاء بكافة التصريحات عن الأزمة.

مراحل إدارة الأزمة: Crisis Management Phases

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها.

١ – اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: Signal Detection

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر: أو الأعراض التي تتبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران أو في بعض الأماكن الخاصة مثلاً تعبيراً عن غضب في صدور بعض العاملين، أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقاً، وربما تعني زيادة عدد أعطال الآلات فجأة إشارة إنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد، أو ربما تكون نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع.

وقد لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للازمات Crisis Prone على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تتنبأ بقرب وقوع الأزمات، بينما يتوافر لدى المديرين في المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات Crisis Prepared مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى وإن كانت خافتة والأسوأ من ذلك أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للازمات لا يتعمدون حجب إشارات الإنذار فحسب ولكنهم يعاقبون حملة الأخبار السيئة، وشعارهم: " No news، good news".

٢ – الاستعداد والوقاية: Prepatation /Prevention

يجب أن يتوافر لدى المجتمع الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها، إذ تعتبر الزلازل والحرائق والسيول وانهيارات المباني القديمة أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول، حيث انعكس ذلك على خطط الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني، بما تتضمنه من تدريب للأفراد واختيار للمعدات وما إلى ذلك، ولكن

تعرض المباني الحديثة متعددة الطوابق للانهيار لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جداً من الناس أن يتصرف بهدوء وبكفاءة دون أن يكون مدرباً على ذلك، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة نتخيلها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً.

٣– احتواء الأضرار والحد منها: Containment/Damage Limitation

من سوء الحظ، بل إنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، وعلى ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع، فعلى سبيل المثال نجد أن كارثة غرق عبارة، وغرقها السريع لم يجعل هناك أي مجال لحماية أرواح من غرقوا فعلا، كما في حال التعرض للعمليات الإرهابية يصعب أن نفعل شيئاً لتقليل التأثير الناتج عن الصدمة على نفوس أولئك الأشخاص.

ويعد تسرب المواد الكيماوية من أخطر الأزمات التي يمكن أن تعرض الناس والبيئة لمخاطر لا حدود لها، وإذا أخذنا تسرب الوقود من صهاريج شركات أنابيب البترول وما يترتب عليه من تشريد العديد من الأسر وإتلاف الأراضي الزراعية والمحاصيل، وكذلك تعريض العديد من القرى للحرائق وتهديد الأرواح والممتلكات والثروة الحيوانية، فإننا ندرك أبعاد أهمية احتواء الأضرار التي تنشأ عن مثل هذه الأزمات.

٤ – استعادة النشاط: Recovery

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الإستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحتدم الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية

التي فقدت والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقاً العناصر والعمليات والأفراد، الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة.

وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأً جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً.

٥ – التعلم: Learning

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث أن التعلم يعد أمرا حيوياً، غير أنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة.

ولكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفزع.

إن استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة رهن بتوافر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الغير ويتصور نفسه أو أحب الناس إليه يمرون بتجربة الغير.

والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات، أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية، أو البحث عن كبش فداء، أو إدعاء بطولات كاذبة. **وقد قام بعض الباحثين بتحديد مراحل إدارة الأزمة بشكل مختلف عما سبق. . .**

فقد قسمها أحمد عز الدين إلى ثلاث مراحل:

- **مرحلة ما قبل الأزمة**: وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، وهي غالباً ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما، وتتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها.
- **مرحلة التعامل مع الأزمة**: وهذه المرحلة هي المحور الرئيس لمفهوم إدارة الأزمة حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعة.

- **مرحلة ما بعد الأزمة**: وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناتجة عند حدوث الأزمة، وعلاج تلك الآثار يعتبر جزءً هام من عملية إدارة الأزمة.

كما حددها عليوه بأربع مراحل:

- **المرحلة التحذيرية**: تكمن أهمية هذه المرحلة في قدرة القيادة على استشراف واستكشاف كل الاحتمالات والمتغيرات التي قد ينجم عن وقوعها أزمة ما..
- **مرحلة نشوء الأزمة**: إذا ما فشل صانع القرار في توقع حدوث أزمة فإن متغيرات هذه المرحلة سرعان ما تنمو وتتسع ويتعاظم خطرها.
- **مرحلة انفجار الأزمة:** تبدو هذه المرحلة عندما يخفق صانع القرار في التعامل مع العوامل التي حركت الأزمة أو لم يستطع السيطرة على متغيراتها المتسارعة بحيث تصل إلى هذه الدرجة من الاستشراء.
- **مرحلة انحسار الأزمة:** تتلاشى في هذه المرحلة العوامل المسببة للأزمة بحيث تعود الأمور إلى مرحلة التوازن الطبيعي قبل حدوث الأزمة، وتتميز هذه المرحلة بتوافر درجات عالية من الكفاءة والخطط بصدد التعامل مع الأزمات وصولاً لمرحلة التوازن.

وسائل تحسين قدرة المجتمع أو الكيان الإداري في إدارة الأزمات:

يمكن للمجتمع أن يحسن من قدرته في إدارة المراحل الخمسة للأزمات عن طريق ما يلي:

مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

- ضرورة إنشاء أساليب لاكتشاف إشارات الإنذار للأزمات المحتملة.
- فريق داخلي لاختبار الإجراءات المتبعة.
- مكافأة مكتشفي ومبلغي الإنذار.
- وصف الوظائف الرسمية المستخدمة في النظام.
- هيكل للتقارير التي سيستخدمها مركز إدارة الأزمات.
- إنشاء مركز لتلقي إشارات الإنذار.
- نشر ثقافة تنظيمية مساندة لنظام كشف إشارات الإنذار.

مرحلة الاستعداد والوقاية:

- فحص للأزمات.
- فحص روتيني وصيانة لكل المعدات.
- إرشادات فنية رسمية، وإجراءات تستخدم أدوات إدارة الأزمات (تحليل الخطر، شجرة المخاطر).
- تحليل العوامل البشرية الخاصة بالمعدات ذات الخطورة.
- التحكم في التحميل لمنع الزيادة.
- إدارة النظام ومنع الإسراف.

مرحلة احتواء الأضرار والحد منها:

- الحصول على المعلومات اللازمة.
- تحديث القدرات في مجال الاحتواء.
- اختبار قدرات الاحتواء.
- تنفيذ أسلوب الاحتواء.
- تقدير ومكافأة محتوي الأضرار.
- تخصيص الموارد لاحتواء الأضرار.

مرحلة استعادة النشاط:

- تحديد الأطراف المعنية الهامة لمرحلة استعادة النشاط.
- تحديد المستوى الأدنى من المهام والخدمات والمنتجات المطلوبة لمزاولة الأعمال.
- تدبير الموارد اللازمة لعملية استعادة النشاط بعد الأزمة واستعادة الثقة.
- تحديد الاحتياجات الداخلية والخارجية.
- تحديد وسائل استعادة الثقة بالنفس، ولو سببت الأزمة عزل جزء عن باقي وحدات المنظمة.
- تحديد أولويات للاحتياجات الأساسية.
- تحديد أهم الأعمال المطلوبة لاستئناف النشاط.
- تحديد التفاعل بين وسائل التقنية والمتطلبات البشرية في خطط استعادة النشاط.

مرحلة التعلم:

- ضرورة مراجعة الأزمات السابقة.
- مراجعة أسلوب إدارة الأزمات بدون إلقاء اللوم على أحد.
- المقارنة بين الأعمال التي تمت بصورة جيدة وتلك التي تمت بطريقة غير سليمة.
- التعلم للأزمات الأخرى المحتملة.
- عرض الدروس المستفادة بصورة رسمية.
- إتباع أسلوب العصف الذهني والابتكار مع فريق مراجعة الأزمات.
- استعادة وتذكر الأزمات السابقة بصورة دورية (سنويا مثلاً) .

معوقات عمل إدارة الأزمات:

رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات إلا أن هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات بل وتواجه فكر إدارة الأزمة ذاته........ منها:

- إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضع احتمالات لما قد يحدث وهو قد يكون مرفوضاً وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتفاؤل زائد.
- إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر.
- نحن في بدء النشاط ولا نتوقع حدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة للأزمات.
- حجم منشأتنا كفيل بحمايتنا من الأزمات.
- قيادات المنشأة من الكفاءات المشهود لها ولا نتوقع أزمات.
- لابد أن نتفاءل بالمستقبل.
- النشاط نجح فيه عديد من المنشآت قبلنا.
- نحن نمشي على خطا مؤسسات ناجحة عديدة.
- هناك من سينقذنا – كالحكومة بكل إمكاناتها – عند وقوع الأزمة.
- موقعنا المختار سوف يحمينا من الأخطار.

- الشائعات لن تؤثر على مكانتنا في السوق.
- حتى الآن لم نتعرض لما يشكل أزمة فلماذا نتوقع الأسوأ؟.
- وماذا تفعل إدارات الأمن والإنقاذ والمطافئ وغيرها من الإدارات الحكومية.
- لا توجد أزمة طالما لم يقع أي نوع من أنواع الضرر.
- ما هي الأزمة التي يجب أن نستعد لها الآن؟ ربما يقع غيرها.
- الأزمة قدر لا يمكن رده. . . ألسنا مؤمنين بالله؟!
- وإذا كانت أكبر مما قدرنا واستعددنا. . . ماذا نفعل؟
- سوف تقع يعني سوف تقع. . إذا قدر لها ذلك – وحتى إذا استعددنا لها.
- الأزمات التي وقعت لمنشآت أخرى سابقاً وقعت لظروف خاصة بهذه المنشآت، فلماذا نتوقع حدوثها لنا؟
- هل يكفي شراء عديد من وثائق التأمين لتغطية كل أزمة متوقعة؟
- أهم شيء حماية سمعة المنشأة ومنتجاتها، وما يأتي بعد ذلك لا أهمية له.

نموذج إدارة الأزمة:

قلنا سابقاً أن الهدف الأساسي من إدارة الأزمة هو منع حدوثها إن أمكن أو التقليل من آثارها إلى الحدود الدنيا.

ولتحسين قدرة الإدارة في التعامل مع الأزمة في كل مرحلة من مراحلها كان لابد من وجود عدد من المتطلبات التي تتوافق مع هذه المرحلة.

١ – مرحلة ما قبل الأزمة (اكتشاف الإشارات + الاستعداد والوقاية) :

وفي هذه المرحلة تقوم بعض المنظمات بتخصيص الوقت والمعدات والقوى العاملة من أجل الاستعداد للأزمة وذلك من خلال عدد من المتطلبات التي تتوافق مع هذه المرحلة:

إنشاء وحدة لإدارة الأزمات:

وهذه الوحدة مهمتها التصدي للأزمات المختلفة، ويجب أن تعطى لها الصلاحيات الكافية للقيام بمهامها ومسؤولياتها، وأن يتم تنظيمها بشكل

جيد" نظام المصفوفة "، وهو احد الأساليب الفاعلة لتصميم الهيكل التنظيمي ويتكون من وحدة دائمة يمكن تعزيزها بخبراء من الأقسام الوظيفية المختلفة، وتتميز بالمرونة وسرعة التكيف مع تغيير الظروف، وبمجرد تحديد وتعريف الأزمة ودرجة التهديد المصاحبة لها يمكن لمدير الأزمة أن يختار مع جميع الأقسام الوظيفية أفضل الأفراد ذوي القدرة والمهارة اللازمة للتعامل مع الأزمة.

إنشاء فرق المهمات الخاصة:

للتعامل مع كل أزمة حسب خصوصيتها وذلك للتدخل السريع عند الحاجة على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعالٍ حسب نوع وحجم المهمة.

التدريب:

يجب القيام بعقد دورات تدريبية متخصصة لكافة العاملين في إدارة الأزمات على أن يتم التركيز فيها على دورهم في إدارة الأزمة.

التطوع ومشاركة القطاع الخاص:

يجب على إدارة الأزمة فتح القنوات مع القطاع الخاص للاستفادة من إمكانياتهم وقت الأزمات.

التوعية والإعلام:

لا بد أن يتم إعلام وتوعية المواطنين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، وهذا يؤدي إلى المساعدة بدرجة كبيرة في مواجهة الأزمة، وهذا يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعية في هذا الإطار قبل وأثناء وبعد الأزمة.

التعاون الإقليمي والدولي:

مد جسور التعاون سواءً مع المؤسسات الإقليمية أو الدولية وذلك لتبادل المعلومات حول كيفية التعامل مع الأزمات ومدى إمكانية الحصول على مساعدات من هذه الجهات.

إعداد سيناريوهات الأزمة:

يعتبر إعداد سيناريوهات لمواجهة الأزمة وتحديد الإجراءات اللازمة الإتباع لمواجهة التطور من الأمور الهامة والأساسية لنجاح خطة الأزمة، والسيناريو

هو عرض لما يمكن أن يحدث من تطورات لأزمة معينة عن طريق الخيال واستخدام أسلوب الانطلاق الفكري، ويتيح وجود سيناريوهات للأزمة تسهيل عملية اتخاذ القرار أثناء المجابهة، كما يفترض إعداد استراتيجيات في ضوء أفضل وأسوأ سيناريو وذلك لتحقيق الفائدة المرجوة من هذه السيناريوهات.

٢ – مرحلة التعامل مع الأزمة:

وهذه المرحلة تعد الاختبار الحقيقي للخطط المعدة سلفاً وللتجهيزات المرتبة مبكراً وللتدريب الذي سبق قبل حدوث الأزمة، ولا ننسى هنا أن الأزمات ليست واحدة فلكل أزمة تكتيك معين لإدارتها والتعامل مع أحداثها إلا أن هذا الاختلاف لا يمنع من وجود قواسم مشتركة بين هذه الأزمات.

وفيما يلي بعض الجوانب التي يجب أخذها في الاعتبار أثناء هذه المرحلة:

تنفيذ خطط الأزمات:

وهنا يجب على وحدة إدارة الأزمات وضع الخطط المجهزة سلفاً موضع التنفيذ والاستفادة من السيناريوهات التي تم إعدادها واختبارها في المرحلة السابقة ما قبل الأزمة، مع ملاحظة أن بعض السيناريوهات قد يحتاج إلى تعديل تحتمه طبيعة الأزمة وتطوراتها المفاجئة، وهنا لا بد أن تتوفر في إدارة الأزمة المرونة والكفاءة، وضبط النفس، والموضوعية، والدقة.

قيادة مركز الأحداث:

أو إنشاء فرق عمليات مصغرة قريبة من الحدث لمعايشة ومعرفة الأمور على حقيقتها بحيث تقوم برفع تقاريرها إلى إدارة الأزمات. . . وتتلقى بالتالي التوجيهات حيال ما يلزم اتخاذه.

المعلومات والاتصالات:

وحتى تنجح إدارة الأزمات في أعمالها لابد لها من تملك المعلومات الحقيقية وفي الوقت المناسب.

التعامل مع الإعلام:

يجب على إدارة الأزمة التعامل مع الإعلام لما له من دور بارز ومؤثر في تفاعلات الأزمة، لذا يقترح أن يتم تخصيص " متحدث رسمي" على قدر من

الكفاءة والتأهيل والخبرة يقوم بالإدلاء بكافة التصريحات عن الأزمة، على أن يتم إعداد هذا التصريح من قبل فريق (إعلامي، سياسي، أمني) مختص لمراعاة كافة أصدائه وانعكاساته المحتملة.

أهمية الوقت:

الوقت يعتبر حاسماً في مواجهة الأزمات بكافة أنواعها، لذا يجب على إدارة الأزمة كسب الوقت، واختيار الوقت المناسب للتحرك، وأن لا يفرض التوقيت من قبل الخصم، لذا يجب على إدارة الأزمة محاولة كسب الوقت لما له من تأثير على سير المواجهة واستغلاله طولاً أو قصراً بالشكل الذي يخدم ظروف المواجهة.

ضبط وتنظيم التداخلات:

يحدث في الغالب أثناء مواجهة الأزمات أن تتعدد التداخلات من قبل المسئولين والإدارات المعنية حيث يدلي كل بدلوه في اتخاذ القرار، لذا ينبغي توزيع الأعمال والمسئوليات والصلاحيات بين لجان إدارة الأزمة باختلاف مستوياتها – عليا، وسطى، فرق العمل التنفيذية – لذلك يقترح أن يرأس إدارة الأزمة أحد المسئولين من ذوي المراتب العليا، من أجل أن تذوب كافة التدخلات.

سرية المعلومات:

يجب على إدارة الأزمة أن تحافظ على سرية العمليات والاتصالات لان التفريط في ذلك يؤدي إلى تدمير لكافة الخطط، ولكن يجب الأخذ في الاعتبار أن الإفراط في السرية يؤدي إلى حجب المعلومة، لذلك يجب على إدارة الأزمة تحديد درجات السرية وتصنيف المعلومات تبعاً لذلك ووفق معايير أمنية سليمة.

المصالح.. وضرورات الأمن:

في الأزمات ذات الطابع الأمني يجب على إدارة الأزمة مراعاة مصالح المواطنين، وملاحظة الشعور العام لهم، ومحاولة التوفيق بين ضرورات الأمن ومصالح المواطنين.

٣ – مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط + التعلم) :

وإدارة الأزمة لا تتوقف بمجرد الانتهاء من الأزمة وإخمادها، وإنما تمتد إلى مرحلة ما بعد الأزمة، وهي المرحلة التي يتم خلالها علاج الآثار الناتجة عن الأزمة، وإعادة البناء لما تم تدميره، وإعادة ترتيب الأوضاع، بالإضافة إلى وضع ضوابط لعدم تكرار ما حدث، والاستفادة من دروس الأزمات لتلافي ما قد يحدث مستقبلاً، من خلال المحاور التالية:

البناء وإصلاح الأضرار:

وهي مهمة بالغة الصعوبة وقد تحتاج إلى أشهر بل إلى مدد زمنية قد تطول وفقاً لحجم الضرر والإمكانيات المادية والبشرية وإصلاح الأضرار قد لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يشمل أيضاً النواحي المعنوية التي كسرت لدى الرأي العام.

التقييم والدروس المستفادة:

لقد برعت اللغة الصينية في نحت مصطلح الأزمة. . . إذ ينطقونه (Ji – Wet) وهي عبارة عن كلمتين الأولى تدل على (الخطر) أما الأخرى فهي تدل على (الفرصة) التي يمكن استثمارها، وتكمن البراعة في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة حيث تعتبر فرصة مناسبة لإعادة تقييم الخطط والإستراتيجيات وتحديد المسارات والوقوف على مواطن الخلل في الأداء وكوامن القصور والتقصير. مما يتيح فرصة للتغيير والتطور.

إجراء الدراسات والأبحاث:

نتيجة لوقوع الأزمة ينتج عن ذلك تراكم كم كبير من المعلومات والتي تعد كنزاً ثميناً للباحثين والمهتمين بحيث تعينهم في إعداد الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بالأزمة، لذا ينبغي تشجيع الباحثين على الاستفادة من هذه المعلومات وتسهيل قيامهم بالأبحاث ودعمهم – معنوياً ومادياً- لإجراء دراساتهم.

وضع الضوابط لعدم التكرار:

يعتبر تكرار الأزمة من أقسى ما تمر به المنظمات والأجهزة الأمنية نظراً لعدم الاستفادة من الأخطاء السابقة وعدم وضع الضوابط لعدم تكرارها، لذا ينبغي أن تأخذ إدارة الأزمة ذلك في الاعتبار، وان لا تكتفي بإخماد الأزمة، وإنما بدراسة أسبابها، والتعامل مع تلك الأسباب بموضوعية لمنع انفجار الأزمة من جديد.

الإدارة بالأزمات

الأزمات – باستثناء أزمات الطبيعة – مثل الزلازل والعواصف، والبراكين، وحرائق الغابات الناجمة عن الصواعق. . الخ، هي فعل أو رد فعل إنساني؛ فعل يهدف إلى توقف، أو انقطاع نشاط من الأنشطة، أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع، بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط، أو الوضع لصالح مدبره، وهو ما يعرف " **بالإدارة بالأزمات**". ومن قبيل ذلك سعي العاملين في مشروع اقتصادي ما إلى الإضراب عن العمل، من أجل زيادة أجورهم، أو المشاركة بنسبة في الأرباح، أو تكوين نقابة خاصة بهم، أو خفض ساعات العمل أو الحصول على غير ذلك من مزايا عينية وتسهيلات، أو محاولة رب العمل من جانبه طرد بعض المحرضين على الإضراب، بهدف تحقيق الانضباط.

وقد تفلح محاولة أي من هذين الفريقين (العمال أو أرباب الأعمال) ، وهنا يقال إن تسبب أيهما في خلق " الأزمة " قد أفلح في تحقيق مراده، ونجحت محاولته للإدارة بالأزمات" management by Crisis "، وقد تفشل مثل هذه المحاولة، فيجد مدبر الأزمة نفسه وقد أصبح في مأزق حقيقي. وتمثل محاولاته للخروج من هذه الأزمة بأقل الخسائر الممكنة إدارة للأزمة **Crisis Management"**"، فإذا فشل الإضراب مثلاً في تحقيق أهدافه، ونجحت جهود المحرضين عليه في إقناع صاحب العمل بمجازاتهم في تحقيق أهدافه، ونجحت جهود المحرضين عليه في إقناع صاحب العمل بمجازاتهم بخصم بضعة أيام من أجورهم بدلاً من فصلهم، فإن ذلك في حد ذاته يمثل إنجازاً لهم في تحجيم خسائرهم، أو نجاحاً في إدارتهم للأزمة.

بيد انه وإن كان المثال السابق يمثل نموذجا خاصاً بالجمع بين " الإدارة بالأزمات"، و "إدارة الأزمات" من قبل طرف واحد من أطراف الأزمة، فإن الحياة العلمية لا تفترض حتمية الربط بين هذين الأسلوبين من قبل جانب واحد، والمثال الأكثر شيوعاً هو قيام أحد أطراف الأزمة باستخدام " الإدارة بالأزمات"، يقابله لجوء الطرف الآخر المدبرة الأزمة ضده إلى أسلوب " إدارة الأزمات".

كما أنه على الرغم من أن النتيجة المفترضة نظرياً لتقاطع هذين الأسلوبين، أو للتفاعل القائم بينهما، هو أن يحقق أحدهما قدراً من المكاسب يعادل ما يتكبده الطرف الآخر من خسائر، أو ما يعرف" بالمباراة ذات الحصيلة الصفرية " Zero-Sum- game إلا أن الواقع العملي لا يحتمل دائماً مكسباً كلياً مقابل خسارة تامة، وإنما يحقق كل من الطرفين قدراً من المكاسب والخسائر المزدوجة. وفي المثال الذي سقناه آنفاً، فإن نجاح صاحب العمل في فصل العمال المضربين قد يؤدي إلى نقص في الإنتاج، أو إلى تكرار الإضرابات من جانب باقي العمال تعاطفاً مع زملائهم المفصولين، مما يهدد بتوقف نشاط المشروع الاقتصادي، كما أن نجاح العمال المضربين في الحصول على زيادة في أجورهم قد يدفع صاحب العمل إلى التنكيل ببعض متزعمي الإضراب، أو تشديد الجزاءات الموقعة على من يخطئ منهم.

وهناك بعض الأزمات التي قد تسفر عن فائدة مشتركة للطرفين، ولا يزال المثال السابق الرائد في التمثيل لهذا النوع من الأزمات، وذلك في حالة ما إذا ترتب على هذا الإضراب نجاح العمال في الحصول على زيادة في أجورهم، في مقابل العمل ساعات إضافية لزيادة إنتاجية المشروع.

مفهوم الإدارة بالأزمات:

الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات، وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فنسيان مشكلة ما، يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً، بحيث تطغى على المشكلة القائمة، وهكذا يظل الكيان الإداري المهترئ يتعرض

لأزمة تلو أزمة، وتتعاقب عليه الأزمات متلاحقة حتى يتم تدميره بالكامل. أو يهدي الله إليه من يأخذ بيده إلى بر النجاة. ومن هنا يطلق البعض على الإدارة بالأزمات **علم صناعة الأزمة** للتحكم والسيطرة على الآخرين. والأزمة المصنوعة المخلقة، لها مواصفات حتى تبدو حقيقية، وحتى تؤتي ثمارها، وأهم مواصفاتها هي الإعداد المبكر، وتهيئة المسرح الأزموي، وتوزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة، واختيار التوقيت المناسب لتفجيرها، وإيجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير. وللأزمة المصنوعة إيقاع سريع متدفق الأحداث، ومتلاحق التتابع، ومتراكم الإفرازات والنتائج، وكل منها تصب في سبيل تحقيق الهدف المراد الوصول إليه، فلكل أزمة مصنوعة هدف يتعين أن تصل إليه، وبدون تحقيق هذا الهدف لن يتلاشى الضغط الأزموي، أو يخف التأثير العنيف الصاخب لإفرازات الأزمة، وكذا لن تهدأ قوى صنع الأزمة أو تتراجع حتى تحقيق هذا الهدف.

ومن ثم وللتعامل مع الأزمات المفتعلة أو المصنوعة يتعين أن تحصل على إجابات سريعة ووافية عن الأسئلة التالية:

- كيف ظهرت الأزمة وتطورت أحداثها؟
- من هم الأطراف الصانعة للأزمة سواء العلنيون أو الذين يعملون في الخفاء؟
- لماذا تم صنع الأزمة في الوقت الراهن؟
- ما الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه قوى صنع الأزمة؟
- ما المدى الذي لا يتعين أن تتجاوزه قوى الضغط الأزموي؟ وما هي المحاذير الموضوعة لكل منها؟ والحدود المتفق عليها بينها؟

وتقوم عملية الإدارة بالأزمات على خلق أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل السلوكي والاقتصادي إلى تكريس الأزمة، أو إلى سلوك معين بشأنها.

وخير مثال على ذلك ما يعمد إليه بعض التجار من أصحاب الموقع الاحتكاري من خلق أزمات في بعض السلع من خلال تخزين هذه السلع وعدم

عرضها بالسوق لتعطيش المستهلك لها، وإشاعة أن هناك أزمة شديدة في إنتاج هذه السلع، مما يدفع المستهلكين إلى البحث عنها بأكثر من احتياجاتهم، وهنا يقوم هذا التاجر بعرضها سرا لتحقيق أرباح طائلة.

ومثل هذا الأسلوب في الحقيقة يكون مدمراً للتاجر وللمنتج لهذه السلع، حيث يعمد المستهلك إلى البحث عن بديل متوفر، وقد يكون أفضل، كما يدفع هذا الوضع بعض المنتجين الجدد إلى الدخول إلى ميدان إنتاج هذه السلعة وتقديمها بشروط أفضل للمستهلكين. . . وهكذا.

وتستخدم الدول الكبرى الإدارة بالأزمات كأسلوب لتنفيذ إستراتيجيتها الكبرى في الهيمنة والسيطرة على العالم Globalization، ولتأكيد قوتها، وفرض إرادتها وبسط النفوذ وبشكل لا يفقدها أصدقائها ولتحييد أعدائها وتدمير مصالحهم، وفي الوقت ذاته لتقوية تحالفاتها القديمة.

بل ولتحقيق أهدافها الخفية طويلة المدى التي لا تستطيع الإعلان عنها أو حتى مجرد التنويه عنها، وهو ما استخدمه **أدولف هتلر** عند اشتعال الحرب العالمية الثانية، تلك الحرب المدمرة التي كلفت البشرية ٥٠ مليون إنسان قتلى حرب، فضلاً عن تكاليفها المادية الباهظة، وقد استخدم هتلر الإدارة بالأزمات ببراعة ودهاء شديدين، دون اعتبار لأي قيم أو مثل، لإيجاد المبرر، ولكسب التأييد الشعبي لغزو بولندا، وتحييد دول العالم أمام هذا الغزو، حيث بدأت الحرب من سبتمبر عام ١٩٣٩ باجتياح القوات الألمانية حدود بولندا.

ولكن قبل الاجتياح تم افتعال أزمة ببراعة وحنكة، محورها تصوير الغزو الألماني على انه مجرد دفاع عن النفس ومرحلة تأديب لبولندا التي خانت المعاهدات وعلاقات حسن الجوار، وفي الوقت ذاته الوصول بالموقف العالمي إلى أزمة حافة الحرب.

وقد بدأت صناعة الأزمة في الليلة السابقة لقيام الحرب، حيث أخذت قوات العاصفة الألمانية النازية ١٢ سجيناً بولندياً من معسكر اعتقال بالقرب من برلين، وألبستهم ملابس الجيش البولندي، ثم أطلقت عليهم الرصاص

وألقت بجثثهم في غابة على الحدود الألمانية البولندية، مع إضافة بعض المؤثرات لتصوير الموقف على أنه عملية قذرة عسكرية قامت بها بولندا ضد ألمانيا، ليتم عرضهم على مراسلي الصحافة الأجنبية، وتصويره على انه بداية غزو بولندي لألمانيا، وأن الحرس الألماني استطاع إحباط المحاولة وقضى على عدد كبير من الغزاة، وفي الوقت نفسه قامت قوات العاصفة بمهاجمة محطة إذاعية ألمانية على الحدود البولندية الألمانية وهي ترتدي ملابس الجيش البولندي، وتصطحب سجيناً بولندياً آخر، ثم قامت القوات بإطلاق الرصاص في كافة الاتجاهات، وقتل عدد من العاملين الألمان بالمحطة، وإجبار السجين البولندي على إذاعة بيان بقيام القوات البولندية بغزو ألمانيا، ثم هربوا تاركين الأسير البولندي جثة هامدة بعد أن أطلقوا عليه الرصاص، وأحد العاملين الألمان بمحطة الإذاعة مصاباً إصابة بسيطة ومغمى عليه من هول الصدمة، ليحكي عما شاهده من قيام الجيش النظامي البولندي بمهاجمة المحطة وقتل من فيها من الألمان أمام ممثلي الصحافة العالمية، وأمام جهات التحقيق الألمانية.

وبعد إتمام صنع الموقف الأزموي بنجاح، قام هتلر في الساعة العاشرة من صباح اليوم التالي، أول سبتمبر، مرتديا

" المعطف المقدس"، بزيارة الرايخستاخ "البرلمان الألماني " وإلقاء كلمة قصيرة، قال فيها:

" لأول مرة يجرؤ الجنود البولنديون النظاميون على مهاجمة وطننا، فقمنا منذ الساعة السادسة إلا ربعاً صباحاً بالرد على النيران. ومنذ الآن فصاعداً سنرد بالقنابل على القنابل".

وهكذا بدأت الحرب العالمية الثانية بأزمة مدبرة مفتعلة.

وصناعة الأزمة هي في حقيقتها عملية جراحية جذرية في الكيان الإداري الذي صنعت فيه، وبهدف تأكيد وضمان استمرار المصالح الحيوية القائمة، وتدعيم قوى الاستقرار والتوازن المتواجدة، أو إيجاد قوى استقرار وتوازن جديدة. ومن ثم فقد تؤدي عملية صناعة الأزمة على المستوى الدولي إلى ابتلاع

دول، وتفتيت إمبراطوريات، وتفكيك تحالفات وإقامة أحلاف جديدة، وضم أجزاء لدول أخرى، وإعادة رسم الخرائط السياسية، وإعادة ترتيب الأوضاع والقوى، وذلك كله من خلال عملية صنع الأزمة.

فعملية الإدارة بالأزمات أسلوب تتبعه المنظمات والشركات والدول والحكومات والعصابات، ويتسع مداه ويستخدمه الأفراد أيضاً، وهو أسلوب أدى إلى إسقاط حكومات، وإشعال حروب، وحصد آلاف من أرواح البشر، وتدمير آلاف الملايين من الدولارات.

وأوضح مثال على صناعة الأزمات ما تعرضت له السلطة الفلسطينية بعد فوز حركة المقاومة الإسلامية حماس في ٢٠٠٦/١/٢٥م وتشكيلها الحكومة. . .

هذه الأزمة التي لما تنته بعد والتي أخذت أوجهاً متعددة ستتضح للقارئ جيداً بعد الانتهاء من قراءة الصفحات التالية.

صناعة الأزمة:

الأزمة ليست فقط وليدة تفاعل ذاتي، وإنما أيضاً هي عملية يمكن صناعتها، وصناعة الأزمة تخضع لأساليب علمية تتولى خلق المناخ الفكري والظروف المناسبة لتفجير الأزمة المفتعلة، وتعبئة كافة الأدوات والوسائل الدافعة والمؤيدة والمحفزة لذلك.

وصناعة الأزمات فن مستحدث للسيطرة على الآخرين، وإخضاعهم وابتزازهم.

ويتم افتعال الأزمات عن طريق برنامج زمني محدد الأهداف والمراحل التي يمكن توضيحها فيما يلي:

١- مرحلة الإعداد لميلاد الأزمة:

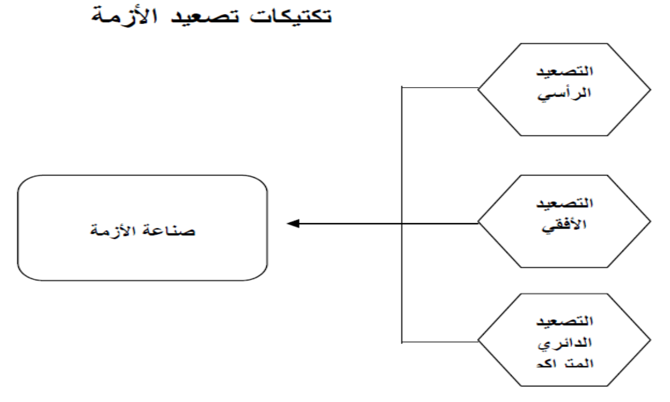
ويطلق عليها البعض مرحلة التمهيد للأزمة، نظراً لأنها تقوم على تهيئة المسرح الأزموي لافتعال الأزمة، وإيجاد وزرع بؤرتها في الكيان الإداري، وإحاطتها بالمناخ والبيئة التي تكفل نموها وتصاعدها. وأهم الخطوات التنفيذية التي تتم في هذه المرحلة ما يلي:

- استخدام الضغوط الاتصالية على الكيان الإداري وحلفائه لإفقاده توازنه، ودفعه رويداً رويداً إلى حافة الهاوية، ومن خلال حسابات الفعل وردود الفعل القائمة على دراسة متأنية لسيكولوجية متخذ القرار في الكيان الإداري المزمع إحداث الأزمة فيه.
- تشويه حقيقة القائمين على الكيان الإداري وإطلاق الشائعات المبنية على حقائق جزئية، والأكاذيب المدعمة للشائعات، وتصويرهم على أنهم فاقدو الأهلية والرشاد، وأنهم خطر على الأمن والاستقرار، أو أنهم مجرمون خطرون على المجتمع الدولي والشعوب.
- كسب المؤيدين لأي تدخل عنيف ضد الكيان الإداري، سواء من خلال الإعلام المكثف المصاغة والمعدة رسائله بشكل ممتاز، أو من خلال شبكة المصالح والارتباطات، أو من خلال تسريب المعلومات المغلوطة أو الحقيقية، أو هي جميعاً.

٢- مرحلة إنماء وتصعيد الأزمة:

ويطلق عليها البعض مرحلة التعبئة الفاعلة والمكثفة للضغط الأزموي، وحشد كل القوى المعادية للكيان الإداري المستهدف نيله بالأزمات العنيفة، حيث يتم اصطياد هذا الكيان ووضعه في فخ

الأزمة ومن خلال مجموعة متكاملة من التكتيكات يظهرها لنا الشكل التالي:



المصدر: الخضيري، محسن أحمد، ٢٠٠٣م، مرجع سابق، ص (١٨) .

وهي تكتيكات قد تستخدم في شكل بدائل، أو في شكل متكامل مع بعضها البعض، وفقاً لحجم الكيان الإداري المستهدف نيله بالأزمات، واستنزافه، وحله بشكل مخطط خبيث، وبشكل متصاعد متنام

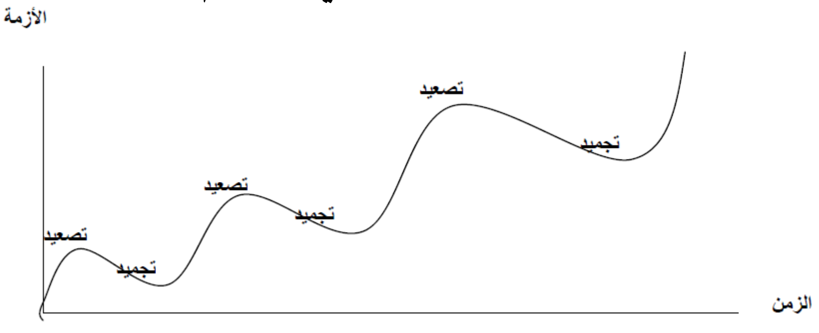
ويتم التصعيد بموجب ثلاثة تكتيكات خطيرة هي:

تكتيك التصعيد الرأسي: وهي تقوم على الدفع المباشر لقوى صنع الأزمة وزيادة قدرتها وقوتها، وتكثيف تواجدها في منطقة صنع الأزمنة، و بشكل سريع متعاظم لتأكيد التفوق الكاسح لقوى صنع الأزمة ولعدم تمكين الطرف الآخر من التقاط الأنفاس، والرضوخ للتهديد الصريح العلني للقوة الضاغطة لقوى صنع الأزمة، وزيادتها ونموها ذاتياً مع الوقت.

تكتيك التصعيد الأفقي: ويقوم على كسب مزيد من الأصدقاء والحلفاء والمؤيدين لقوى صنع الأزمة، وانضمامهم لها في عملية زيادة الضغط الأزموي، واتساع وتوسيع نطاق المواجهة لتشمل مجالات جديدة ومناطق جديدة، وأبعاداً جديدة متسعة، تجعل من عملية مواجهة الأزمة عملية معقدة وصعبة تستنزف الكيان الإداري الذي تم صنع الأزمة لديه، وتقوض دعائمه وتهدم أركانه وبنيانه.

تكتيك التصعيد الدائري المتراكم: وهذا النوع من التكتيكات ذات الطبيعة الخاصة التي تستخدم في صناعة الأزمات بشكل فعال لزيادة الضغط الأزموي، وإرباك الطرف الأخر إرباكاً شديداً. حيث يتم التصعيد للأزمة باستخدام كافة الأدوات والوسائل، والتخفيف مرحلياً، والتصعيد بشكل كامل كما يوضحه لنا الشكل التالي:

طريقة التصعيد الدائري المتراكم



المصدر: الخضيري، محسن أحمد، ٢٠٠٣م، مرجع سابق، ص (١٩) .

حيث يتم التصعيد بشكل متكامل ومتنام لفترة يعقبها مرحلة تجميد، وبعد التجميد يتم التصعيد مرة أخرى، وهكذا.

وتستخدم هذه الطريقة في الأزمات الدولية ذات الطبيعة الخاصة، التي من خلالها يتم إرهاق وإرباك الكيان الإداري المستهدف نيله بالأزمة، وتخويخ هيكله، وضعضعة عناصره وإفقاده الثقة بقيادته، وفوق كل هذا إحداث حالة من التفسخ واليأس والإحباط وبشكل يدفع أفراد هذا الكيان إلى أعمال طائشة هوجاء، وتدفع بالقوى المعارضة الكامنة تحت السطح، أو تحت الأرض في الخفاء إلى الظهور العلني، والتحرك بشكل سريع ومؤثر لاستثمار الخلل في هذا الكيان، ومن ثم زيادة هذا الخلل وتوسيع نطاقه وإجبار الخصم على التقهقر والتسليم بالمطالب التي تطالب بها، والاستجابة لها بشكل كامل.

وأياً ما كان فإن عملية تصعيد وإنماء الأزمة يجب أن تدرس بعناية، وفي ضوء الحساب الختامي المتوقع لها، خاصة في إطار احتمالات قيام الخصم بتصعيد مماثل ومتقابل في هذه العملية.

وفي هذه المرحلة يتم استخدام أدوات مادية ذات تأثير مباشر على التصعيد الأزمة، من خلال:

- قطع المساعدات وفرض الحصار الاقتصادي على الكيان الإداري، سواء كان دولة أو مؤسسة أو شركة، أو حتى أسرة، وإحداث إرباك مالي ونقدي وعيني، وإشعار كافة المستفيدين من هذه المساعدات بأهمية التخلص من الأفراد الذين يعارضون سياستنا، أو من القيادة التي استنفذت الغرض منها.
- استخدام الوثائق والمستندات الحقيقية، أو ذات التزوير المتقن لتأكيد صدق الشائعات السابق إطلاقها في المرحلة الأولى، وتسريب بعض منها إلى أجهزة الإعلام الدولية الواسعة الانتشار.

• افتعال الأحداث وتنميتها وتصعيدها بشكل كبير لإيجاد المبرر للتدخل العنيف ضد الكيان الإداري، أو ضد قيادة هذا الكيان.

٣- مرحلة المواجهة العنيفة والحادة:

وهي تلك المرحلة التصادمية بين الكيان المنشئ للازمة، والكيان المطلوب صنع الأزمة فيه أو له.

ويشترط لنجاح هذه المرحلة ما يلي:

• اختيار التوقيت غير المناسب للكيان الخصم المراد تحطيمه أو استنزافه بالأزمات. وعلى أن يمثل في ذات اللحظة الوقت المناسب لنا لافتعال الأزمة.

• اختيار المكان غير المناسب للخصم، والذي فيه لا يستطيع السيطرة على الأحداث أو على تداعياتها، ويكون لنا فيه القدرة على توجيه الأحداث والسيطرة عليها.

• اختيار المجال غير المناسب للخصم لإحداث الأزمة فيه، سواء كان هذا المجال اقتصادياً، أو سياسياً، أو اجتماعيا، أو ثقافياً. . . الخ، والذي نملك فيه القدرة على تحريك قوى الفعل وإدارة الأزمة.

ويشترط لنجاح التصادم حدوث حادث معين، يطلق عليه حادث (×) الذي يكون بداية الشرارة وانطلاق اللهيب، ويفضل أن يكون هذا الحادث طبيعياً عفوياً أو تلقائياً، فإذا لم يتوافر هذا الحادث، كان علينا أن نوفره، وبشكل يبدو تلقائياً عفوياً.

٤- مرحلة السيطرة على الكيان الإداري للخصم:

وهي مرحلة الاستفادة من حالة انعدام الوزن لدى الخصم، وعدم قدرته على الحكم على الأمور، وتعرضه للاستهواء، ومن ثم من خلال العناصر التي تم زرعها لديه، والمحيطة به يمكن توجيهه بالشكل المطلوب، ومن ثم إفقاده القدرة على الرؤية الذاتية، وفي الوقت نفسه تخليه عن أهدافه الأصلية التي كان يتجه إليها، واستبدال هذه الأهداف بأهداف جديدة تتناسب معنا، بل وربطه بعلاقات تبعية يصعب عليه الفكاك منها، أو الخروج عنها، ما لم يتحمل تكاليف باهظة لا يقدر على دفع ثمنها.

٥- مرحلة تهدئة الأوضاع:

وهي المرحلة التي يتم فيها تخفيض الضغط الأزموي، وإعادة الأوضاع إلى حالتها الطبيعية، واستخدام أساليب التعايش الطبيعي، والتخفيف من حدة التوتر القائم على الضغط الأزموي، والاستجابة الهامشية لبعض مطالب الطرف الثاني، والتي تكون بمثابة امتصاص لقوى الرفض والاستثارة الداخلية لديه، وفي الوقت نفسه إعطاء الفرصة كاملة للقوى المؤيدة لنا للسيطرة عليه، وإحكام عملية توجيه، وفي الوقت ذاته استخدام الحكمة الكاملة في امتصاص كل غضب جماهيري، والاستعانة بقادة الرأي والفكر المعتدلين والموالين لنا، وفي إطار حملة إعلامية مخططة ومدروسة جيدا، يتم إعادة الأمور إلى حالتها الطبيعية، بعد أن تم تكييفها بالشكل المناسب لمصالحنا ورغباتنا وأهدافنا البعيدة المدى.

٦- مرحلة سلب وابتزاز الطرف الآخر:

ويطلق عليها البعض مرحلة جني المكاسب والغنائم والمغانم، والتي يتم فيها **حلب الخصم** كما تحلب البقرة الحلوب تماماً، وبالتالي يتم في هذه المرحلة حصد نتائج الجهود المثمرة التي تمت في المراحل السابقة، ويتخذ جني المكاسب عادة جانبين، هما:

- **جانب سلبي** في إجبار الطرف الآخر على الامتناع عن القيام بأي عمل من شأنه تهديد مصالحنا.
- **جانب إيجابي** في إقناع الطرف الآخر بالقيام بعمل معين من شأنه تقوية مصالحنا ومكاسبنا.

ومن هنا، فإن الإدارة بالأزمات هي افتعال الأزمات الحادة وليس علاجها.

وتقوم عملية افتعال الأزمة على عدة قواعد أساسية، هي:

- خلق علاقة تبعية وانقياد وسيطرة على الكيان المزمع افتعال الأزمة فيه، حتى يمكن جني المكاسب المستهدفة من وراء افتعال الأزمة، وفي الوقت نفسه لضمان عدم اتساع رد الفعل إلى مدى وأبعاد غير مطلوبة.

- زرع مجموعة عناصر موالية تتولى مواقع حساسة في أجهزة الكيان الإداري، يمكنها في الوقت المناسب إعاقة حركة الكيان، وتوجيه قادته، وتقليل رد فعل وبشاعة افتعال الأزمة.
- اختيار التوقيت المناسب الذي يكون افتعال الأزمة مؤثراً فيه، وقدرة العناصر الموالية لنا على توجيه متخذ القرار وإفقاد التأثير الأزموي للازمة مرتفعة، ومن ثم القدرة على امتصاص التأثير الأزموي وابتلاعه.
- إيجاد المسار البديل في شكل مصلحة جانبية يحرص الكيان الإداري على الحصول عليها، وفي سبيلها يمكن أن يتغاضى عن الأزمة التي تم افتعالها، أو يمكن للعناصر الموالية توجيه سلوكه بها.
- افتعال الأزمة بشكل سريع ومؤثر، وجني مكاسبها وتحقيق الهدف منها، ثم عقد لقاء امتصاص مع متخذ القرار في الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، وذلك بهدفين، هما:
  - **هدف خفي**، وهو التحقق من النتائج التي أفرزتها الأزمة المفتعلة، ومن استقرار علاقة التبعية مع الكيان الإداري، وعدم تأثرها بالأزمة.
  - **هدف علني**، وهو امتصاص الانفعال، وتجديد الروابط، وتنقية العلاقات، وفتح صفحة جديدة، ونسيان ما مضى.

وتستخدم في ذلك مجموعة إدعاءات ومبررات، من بينها:

- الشرعية.
- الاضطرار.
- الحتمية.
- التنبيه للخطر.
- الحفاظ على الاستقرار.
- الحفاظ على الأمن.
- الحفاظ على السلام.
- حماية النفس والدفاع عنها وعن المصالح.

ومن الجدير بالذكر أنه على مستوى الوحدة الاقتصادية يستخدم بعض متخذي القرار أساليب الإدارة بالأزمات بشكل متعمد، عندما يرغب في تحقيق أرباح طائلة وغير عادية، فيقوم باستغلال ما تتمتع به الوحدة الاقتصادية من مركز احتكاري بالسوق، ويقوم بتحجيم وتقليل المعروض من منتجاتها بالسوق، وتخزين جانب كبير من إنتاجها لتعطيش السوق، وافتعال أزمة لرفع أسعار المنتجات بالسوق، وخلق طلب مغالي فيه على السلعة التي تنتجها شركته، تدفعه للتخلص من المخزون الراكد والمعيب لديه. كما قد يستخدمها متخذو القرار بشكل تلقائي، حيث إنه كثيراً ما يواجه متخذ القرار في إدارته للشركة التي يعمل بها أزمات مختلفة، ويجد نفسه محاطاً بوقائع وأحداث تبدو له خطيرة ومقلقة، ولا يستطيع تفسيرها ومعرفة عواملها الباعثة لها، وتراكماتها الذاتية، واتجاهاتها ونتائجها، ومن ثم يزداد أمامه سمك جدار عدم التأكد.

ومن ثم في غياب منهج علمي ورؤية تحليلية متعمقة، يلجأ متخذ القرار إلى الارتجال واستخدام سياسة رد الفعل إزاء الحدث، أو الفعل الذي خيل إليه أنه سبب فيما يواجه الشركة من أزمات، فيؤدي إلى نشوء أزمات جديدة، قد تكون أشد خطراً وأعمق تأثيراً على الكيان الإداري أو الشركة التي يشرف على إدارتها.

ونتيجة لسياسة الفعل ورد الفعل واستمرار التهميش للقضايا والمواقف، وتغييب المستقبل، والاعتماد على أسلوب الإدارة يوماً بيوم، أن استفحلت الأزمات، بل واستخدمت الأزمات كوسيلة لتغطية بعضها على بعض، ومن ثم اعتمد أسلوب الإدارة بالأزمات كأسلوب للإدارة، لتخفي به المؤسسات مشاكلها وعجزها عن تحقيق أهدافها الموضوعة والمتمثلة في: الربحية - التوسع والنمو - الاستمرار.

ويستخدم رجال الأعمال أسلوب الإدارة بالأزمات لفرض مصالحهم، وإملاء إرادتهم على الحكومات، وجعلها تستجيب لمطالبهم بطريقة غير مباشرة، ومن أهم الأمثلة على ذلك، أن أحد رجال الأعمال في الخليج تقدم

إلى مركز للبحوث والإدارة بطلب دراسة جدوى لإنشاء حي سكني متكامل بعيداً عن المدينة، وأشار عليه المركز أن يبدأ بإنشاء الطريق وتوصيل المياه والكهرباء إلى الموقع، ولكن الرجل بعد أن استمع إلى هذا المشروع، عبث بلحيته وقال " أنا موافق على كل شيء إلا الطريق والمياه والكهرباء"، مما دفع الباحثين إلى السخرية، ومضى الرجل في البناء حتى انتهى منه، ثم مر على جميع الصحف المحلية فشكا لها من أنه أقام حياً كاملاً للتغلب على أزمة الإسكان، ولكن الدولة لا تريد الفراغ من استكمال المرافق العامة، فقامت الصحف بحملة هجومية على الحكومة من أجل هذا التقصير، وامتد الطريق ووصلت المياه والكهرباء، دون أن يدفع الرجل شيئاً.

نماذج من إدارة الأزمات في الممارسة العملية

وجدت إدارة الأزمات في الممارسة منذ عصور موغلة في القدم. وكانت مظهراً من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة، التي واجهها الإنسان منذ أن جوبه بتحدي الطبيعة وغيره من البشر، ولم تكن تعرف آنئذ – بطبيعة الحال – باسم إدارة الأزمات وإنما تحت مسميات أخرى مثل الحنكة الدبلوماسية، أو براعة القيادة، أو حسن الإدارة. . . الخ، وكانت هذه الممارسة هي المحك الحقيقي لقدرة الإنسان على مواجهة الأزمات والتعامل مع المواقف الحرجة بما تفجره من طاقات إبداعه، وتستفز قدراته على الابتكار.

هذه القدرات الخاصة جعل منها تشارلس رووتر في كتابه " فن الدبلوماسية "الأصل في نشأة الدبلوماسية بفرض مؤداه أن قبيلتين اقتتلتا زمناً طويلا، حتى أوشك الفناء أن يبيدهما معا، وفي هذه اللحظة الحرجة من تطور الإنسانية ينشط الذكاء العاطل، وتتفتق القريحة الخاملة عن حلول عبقرية تحت ضغط الحاجة إلي تحقيق المعادلة الصعبة، وهي تجنب الفناء، وتجنب الهزيمة في آن واحد، فاختارت إحدى القبيلتين من بين أبنائها أكثرهم حكمة، وأربطهم جاشاً وأوسعهم حيلة، وأوفدتهم إلى القبيلة الأخرى في أول مهمة سلام عرفها الإنسان، كان هذا الوفد يرتدي ملابس مزركشة زاهية

الألوان، وقد تجرد أعضاؤه من الأسلحة التي اعتادوا حملها، وارتسمت علي وجوههم ابتسامات ودودة مسالمة، فأحجم أفراد القبيلة الأخرى عن الانقضاض عليهم، وتهشيم رؤوسهم بهراواتهم الحجرية، وأدركوا أن هؤلاء القادمين يختلفون عن غيرهم من المحاربين، ليس بالزى والملامح فقط، وإنما بالنوايا أيضا، وهكذا نجحت أول مهمة سلام في التاريخ.

وما يعنينا في هذا المثال: أن الجماعات الإنسانية قد اهتدت في وقت مبكر من تاريخها إلى أسلوب آخر، غير أن أسلوب الصراع البدائي يمكنها أن تستمر في تطورها من خلاله، وانه إذا كان مبدأ البقاء للأقوى، قد ساد المراحل من نشأتها، بحيث كان بعضها يتوقف علي فناء البعض الآخر منها، في نزاعها علي المراعي أو عيون الماء، فقد اكتشفت في مرحلة لاحقة أن اقتسام كسرة الخبز مع الغير أفضل من الصراع من اجل الاستئثار بها كلها، معرضة بذلك نفسها لخطر الفناء.

أمثلة الأزمات كثيرة جدا. . . . ولكن، ارتأى الباحث في هذا المبحث أن يضع بين يدي القاريء ثلاثة نماذج من الأزمات، أولها الأزمة التي عايشها سيدنا يوسف عليه السلام في مصر، والتي أرخها لنا القرآن الكريم، ثم الأزمة التي عايشها الرسول صلى الله عليه وسلم في المدينة أثناء غزوة الأحزاب، وفي النهاية تحدث الباحث باستفاضة عن أزمة الصواريخ الكوبية سنة ١٩٦٢.

الأزمة الاقتصادية في مصر في عصر يوسف عليه السلام:

وقعت هذه الأزمة في مصر في عهد يوسف عليه السلام، لمدة سبع سنوات سميت بالسنوات العجاف، لعدم نزل المطر وقلة منسوب مياه النيل التي تعتمد عليه الزراعة في مصر لإشباع حاجات الإنسان الضرورية.

الإنذار: بدأ التنبؤ بالأزمة من رؤيا رآها ملك مصر ولم يجد أعوان الملك من يفسرها إلا يوسف الصديق عندما تذكر ساقي الملك يوسف في السجن **(يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنْبُلاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ)** .

ففسرها يوسف عليه السلام بسنوات رخاء وسنوات جدب، ووضع لهم العلاج بأن يخزنوا المحصولات في سنوات الرخاء وهم السبع الأول ليمكنهم من توزيعه في السنوات الجدب، ثم نبأهم بان السنة الخامسة عشر ستكون رخاءً وهذا لم يأت في رؤيا الملك.

يقول الحق: **(قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَباً فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلاً مِمَّا تَأْكُلُونَ، ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلاً مِمَّا تُحْصِنُونَ، ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ)**.

ومعنى ذلك انه ينبغي للمصريين أن يجدوا ويتقنوا العمل كدأبهم أي كعادتهم، وهذه شهادة لأهل مصر أنهم جادون ملتزمون مقدسون للعمل منذ الأزل ويضاعفون العمل الجاد المستمر حتى يكون المحصول كبيراً يكفى للاستهلاك الآدمي والتخزين، ثم يدعون القمح في السنابل حتى لا يأكله السوس أو يتعفن فلا يصلح للاستهلاك بعد ذلك، وذلك أن حنطة مصر ونواحيها لا تبقى أكثر من عامين إلا بحيلة إبقائها في السنابل فإذا بقيت فيها حفظت ويكون قصبها علفاً للدواب، فلما فسر لهم يوسف عليه السلام الرؤيا طلبه الملك وولاه على خزائن الأرض ليعالج الأزمة بما لديه من علم في إدارة الأزمات واحتوائها ومعالجتها والخروج منها دون حدوث مجاعة أو خسائر بشرية أو مادية.

الاستعداد:

- التحديد الكمي: كان الملك يأخذ عشر ناتج ما يفضل من النفقات والمؤن لنوائب الدهر وهو أول من وضع مقياساً للنيل بمنف.
- بناء المخازن: أمر يوسف ببناء المخازن الكبيرة حتى يمكن حفظ كمية كبيرة من سنابل القمح والشعير فيها.

تقول التوراة: وخزن يوسف قمحاً كرمل البحر كثيراً جداً.

الاحتواء: لما أجدبت الأرض في السنوات العجاف ذهب المصريون إلي المخازن ليشتروا القمح الذي خزن بقيادة يوسف عليه السلام في السنوات

الخضر، كل فرد له نصيب محدد، حتى يكفي أهل مصر ومن جاورها من البلاد،

تقول التوراة: وابتدأت سني الجوع في جميع البلدان، أما جميع أرض مصر فكان فيها خبز. ، وفتح يوسف جميع ما فيه من طعام وباع للمصريين.

يقول القرضاوى: ما قدمتم لهن ما يدل على أن ما استهلك إنما يتم بحساب وتقدير، فهم الذين يقدمون وهذا دليل القصر، وفيه دليل على مشروعية تدخل الدولة لتقييد الاستهلاك في أيام الشدائد حفاظاً على الموارد القليلة.

ويدل شراء إخوة يوسف للقمح على انتفاع جيران مصر بالمخزون:

(وَجَاءَ إِخْوَةُ يُوسُفَ فَدَخَلُوا عَلَيْهِ فَعَرَفَهُمْ وَهُمْ لَهُ مُنْكِرُونَ، وَلَمَّا جَهَّزَهُمْ بِجَهَازِهِمْ قَالَ ائْتُونِي بِأَخٍ لَكُمْ مِنْ أَبِيكُمْ أَلا تَرَوْنَ أَنِّي أُوفِي الْكَيْلَ وَأَنَا خَيْرُ الْمُنْزِلِينَ) .

وكان يوسف يقدر كيلاً لكل فرد: (يَا أَبَانَا مَا نَبْغِي هَذِهِ بِضَاعَتُنَا رُدَّتْ إِلَيْنَا وَنَمِيرُ أَهْلَنَا وَنَحْفَظُ أَخَانَا وَنَزْدَادُ كَيْلَ بَعِيرٍ ذَلِكَ كَيْلٌ يَسِيرٌ) ، أي أن كل فرد كان له قدر معين، ويستلزم ذلك إحصاء الأفراد وتدوين أسمائهم في الديوان، وحضارة مصر تستوعب كل ذلك فهم أول من دون المعلومات عن المعارك وأعمال الملوك والرعية والرحلات التجارية على الأحجار رسماً أو كتابة، كما ضبطوا الموازين والمكاييل " أني أوفي الكيل". والنقد.

استعادة النشاط: وفي السنة الخامسة عشر نزل المطر كم تنبأ يوسف عليه السلام: (فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ) ، وعاد المصريون إلى الزراعة ثم جني المحاصيل والقيام ببعض الصناعات كعصر الزيوت والعنب والزهور بعد أن كانت الصناعات قد توقفت أثناء الأزمة في السنوات العجاف، وقد استمروا كما كانوا في بناء الحضارة.

التعلم:

- أدركوا أهمية التوحيد.
- آمنوا بالرسل.

- تكونت لديهم خبرة في معالجة الأزمات.
- تعلموا أن للدورة الزراعية وجهان: رواج وجدب.
- حددوا الأهداف قبل القيام بالأعمال.
- خططوا للأعمال قبل تنفيذها.
- لاحظوا ودرسوا الظواهر ودونها.
- وضعوا مقياساً للنيل ولاحظوا وعرفوا من قياسه سنوات الفيضان من عدمه للاستعداد لها.
- أدركوا أن قيادة الأزمة تحتاج إلى قائد له صفات محددة كالعلم والحفظ والأمانة والصدق.
- تعاونوا وتكافلوا في الأزمة.

وللحق فإن الفوائد التي نستنبطها من هذه الأزمة كثيرة جداً قد لا يتسع المجال هنا لحصرها لذلك نكتفي بما سبق.

غزوة الخندق:

الإنذار: تحالفت قريش مع غطفان وبني سليم وبني أسد وفزارة وأشجع وبني مرة، فكانوا عشرة آلاف، وقائدهم جميعاً أبو سفيان بن حرب، وكان على كل قبيلة قائدها.

تحالفت معهم بنو قريظة، وهم من قبائل اليهود التي تسكن المدينة، رغم المعاهدة بينهم وبين الرسول صلى الله عليه وسلم، والتي أقروا فيها ألا يخونوا ويتآمروا مع قريش ضده، وان يدافعوا عن المدينة مع المسلمين، ولكنهم نقضوا العهد كعهدهم.

الاستعداد: كان أمام الرسول صلى الله عليه وسلم بديلين:

إما قتالهم وجهاً لوجه.

وإما مصالحتهم ولو على حساب ثلث ثمار المدينة.

استشار الرسول صلى الله عليه وسلم المسلمين، فرفض الأنصار المصالحة وأبوا إلا السيف، وكان عدد المسلمين ثلاثة آلاف والعدو عشرة آلاف غير بني قريظة، والمسلمون ثلثهم أو يقلون.

وبدأ المسلمون في الاستعداد للحرب.

الاحتواء: شاور الرسول صلى الله عليه وسلم أصحابه في أسلوب الحرب.

أشار سليمان الفارسي بحفر خندق حول المدينة لمنع العدو من اختراقها والاستيلاء عليها، كما يفعل الفرس في حماية مدنهم.

أدخلت النساء الحصون المنيعة، وكانوا مدربين على مداواة الجرحى لقيامهم بها من قبل.

قسم الرسول صلى اللّه عليه وسلم المسلمين إلى عدة فرق، كل فريق منهم يتكون من عدة أفراد.

حدد لكل فريق مهمته، وهي حفر أربعين ذراعاً كل حسب قدرته.

كل ما يخرج من الحفر يطرح تجاه المدينة حتى لا يستخدمه العدو لردم الخندق.

بث رسول اللّه صلى اللّه عليه وسلم العيون على الأعداء حتى يأتوه بالمعلومات ويغموا عنه العدو كحذيفة بين اليمان.

وعدهم بالنصر وان اللّه سبحانه وتعالى قد أراه قصور الشام واليمن ومصر وفارس، ومعنى ذلك أن النصر سيكون حليفه ومن معه دائماً وليس فقط في تلك المعركة.

تخذيل العدو وتفرقتهم، وكانت تلك مهمة نعيم بن مسعود للتفريق بين القبائل وبين اليهود، وكان قد أسلم ولم يعلم المشركون أو اليهود بإسلامه.

عسكر المسلمون وجبل (سلع) خلفهم لحماية ظهورهم، والخندق من إمامهم، فلم يستطيع الأعداء الالتفاف حولهم كما فعلوا في غزوة أحد، ولم يستطيعوا مهاجمتهم أو اختراق الخندق بأنفسهم أو على خيولهم.

حدثت بعض المعارك الفردية مع بعض الفرسان، وكان النصر لفرسان المسلمين كعلي بن أبي طالب.

أنزل اللّه عليهم الريح فقلعت خيامهم وألقت قدورهم وأطفأت نيرانهم وهلك الكراع

(الخيل) والخف (الإبل)، فقرر أبو سفيان الرحيل فارتحلوا معه.

ردهم الله بغيظهم لم ينالوا شيئاً، أي لم يحققوا هدفهم وكفى الله المؤمنين القتال.

قرر الرسول صلى الله عليه وسلم معاقبة بني قريظة لنقضهم العهد.

قرر الرسول صلى الله عليه وسلم انتقال المسلمين من مرحلة الدفاع إلى مرحلة الهجوم.

استعادة النشاط:

رجع المسلمون إلى المدينة وعادوا إلى نشاطهم من الزرع والرعي والإعداد للمعارك القادمة التي سينتقلون فيها إلى الهجوم وليس الدفاع فقد علموا أن المدينة أصبحت في أمان.

التعلم:

- تعلم المسلمون أسلوباً جديداً في القتال.
- صبروا وصابروا حتى تحقق الهدف.
- على المسلم إعداد ما يمكنه والنصر من عند الله.
- ابتكروا بعد ذلك في الحروب حتى يفاجئوا العدو فيربكوه فينتصروا عليه.
- أعدوا الفرق ووزعوا عليها المهمات المتكاملة.
- العمل الجماعي يحقق الأهداف بفعالية.
- حددوا الأهداف لكل عمل.
- وضعوا الخطط والسيناريوهات.
- تشاوروا في كل أمورهم ليعصم رأي الجماعة خطأ الفرد.
- كانوا دائمي الرجوع إلى قائد الأزمة إذا استعصي عليهم شيء.
- أدركوا ضرورة تواجد قائد الأزمة دائماً معهم لتكون الاتصالات مباشرة لإصدار القرار المناسب لكل موقف.
- استخدموا الموارد المادية المتاحة الاستخدام الأمثل.
- وجهوا الموارد البشرية التوجيه الصحيح.

- حافظوا على الموارد البشرية بحمايتها من الهلاك أمام عدو أكثر عتاداً وعدداً.
- تعلموا أهمية توصيل المعلومات الصحيحة لاتخاذ القرار السليم.

الفصل الخامس
التخطيط لإدارة الأزمات
والعوامل المؤثرة في إستراتيجية مجابهتها

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أنواع التخطيط طويل الأجل، إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الخارجية التي تقدير العوامل الخارجية والبيئية ويهتم التخطيط الاستراتيجي في تحديد المجالات الجديدة للأنشطة والاستثمار، وتحديد مزاياه البيئية وتقدير ما يرتبط بها من فرص وتهديدات.

ويتطلب التخطيط الاستراتيجي معلومات ذات طبيعة إستراتيجية عن العوامل الداخلية والخارجية والبيئة للمنظمة[١].

يعتبر التخطيط الاستراتيجي علماً حديثاً له مفاهيمه ومبادئه، بل يعتبر من أكثر الظواهر وضوحاً وأقلها إدراكاً، ولا أريد التعمق كثيراً في هذه المفاهيم والمبادئ، بل سأركز على الإستراتيجية من حيث التخطيط لها وفوائد التخطيط الإستراتيجية والإطار العام للتخطيط الاستراتيجي.

وعندما يطرح موضوع التخطيط الاستراتيجي للنقاش فلا غرابة في وجود العشرات مما يجيدون الحديث عنه كظاهرة من الظواهر الإدارية المتقدمة، والسؤال الذي يطرح نفسه: إلي أي مدى يتفاعل هؤلاء مع التخطيط الاستراتيجي وبالتالي هل يدركون أهميته وتأثيره على المنظمات التي يعملون بها والداعي الحقيقي للاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي هو أننا نعيش في عصر أصبحت القوة الحقيقية فيه هي المعرفة والتكنولوجيا، أو ما يعرف بعصر العولمة الذي يتسم بسرعة التغيير، وما أفرزته من تحديات معرفية وسلوكية وإدارية وتنظيمية، وإن من لم يواكب هذه التغيرات سيعيش خارج عصره وسيغرد خارج سربه، إلا أن الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي هو الوسيلة

---

[١] مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، (القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٠)، ص: ٩٤.

الوحيدة لمواجهة مثل هذه التحديات ومجابهة سرعة التغيير، وارتفاع وتيرته والاستعداد لمواجهة الضغوط الحالية الواقعة على هذه المنظمات، نتيجة العولمة وبناء الحاضر من أجل المستقبل عن طريق وضع استراتيجيات محددة الأهداف للتعامل مع المتغيرات المتسارعة في كافة مجالات الحياة المختلفة[١].

وينظر إلي عملية التخطيط الاستراتيجي على أنها عملية اختيار للغايات النهائية التي تسعى إلي تحقيقها المنظمة، وتقرير السياسات والبرامج الضرورية لإنجاز أهداف محددة ترتبط بتلك الغايات النهائية العامة، وتحديد الطرق والأساليب اللازمة للتأكد من أن السياسات والبرامج الإستراتيجية يمكن تنفيذها متابعتها، وربما من الأفضل صياغة هذا التعريف المطلب للتخطيط الاستراتيجي في عبارة موجزة كما يلي[٢]:

أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية التخطيط الرسمي طويل الأجل والذي يستخدم في تحديد وإنجاز غايات وأهداف عامة للمنظمة، فمعظم المنظمات تواجهه في الواقع العملية تحديات متشابهة من قبل البيئة ومتغيراتها، وهذه التحديات يمكن تقسيمها إلي أربعة أنواع رئيسية وهي:

١- تكنولوجية.
٢- اقتصادية.
٣- اجتماعية.
٤- سياسية وتشريعية.

فالتكنولوجيا تعد تحدياً خطيراً للمنظمات المعاصرة دون التفرقة بينها عامة أو خاصة، وذلك لعدة أسباب متنوعة، وبالنسبة للقائمين على التخطيط الاستراتيجي، فالتغيرات التكنولوجية ربما تكون أسرع أنواع التطورات، وأكثرها تحدياً وتأثيراً على المنظمة، ففي مجال التكنولوجيا ما يعتبر تهديداً لمنظمة يعتبر في نفس الوقت فرصة لمنظمة أخرى، فالاكتشافات المتوقعة أو المتعاقبة التي تم التوصل إليها حديثاً في تشغيل البيانات،

---

[١] علي أحمد السبتي، التخطيط الاستراتيجي الرأي للجميع، العدد ١٣٥٠٧، ٢٠٠٥/٦/١٧.
[٢] مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص: ٩٥.

والاستخدام دون الكفاءة والفعالية للطاقة، والالكترونات، والمعدات العسكرية، والحاسبات الآلية، وغيرها.

التحديات الاقتصادية هي نوع ثانياً من التهديدات والفرص البيئية فالمنافسة الدولية، والبطالة والتغيرات في الدخول المتاح للتصرف، والتضخم والتمويل وأسعار الفائدة وغيرها هي أمثلة متنوعة للعديد من التحديات والفرص الاقتصادية والتحديات الاجتماعية، تمثل المجمع ومتغيراته الاجتماعية المتعددة نوعاً آخر من التحديات، والفرص للمنظمات المعاصرة، فالمطالبة بالمساواة للمرآة وتغيير دور المرآة في المجتمع، ووقت الفراغ، والتغيرات في هيكل وسلوك المستهلكين إنما هي أمثلة قليلة للتحديات الاجتماعية، وهذا بالإضافة إلي تزايد معدلات الجريمة والتغيرات في الاتجاهات الأخلاقية وتغير العادات والتقاليد.

التحديات السياسية متضمنة سياسات الاستيراد والتصدير، والخصخصة وسياسات الدعم، والتغيير في الفلسفة السياسية العامة، إنما يؤثر أيضاً على التخطيط الاستراتيجي لأي منظمة[1].

تعريفات التخطيط الاستراتيجي:

بصفة عامة لا يوجد هنالك تعريف واحد للتخطيط الاستراتيجي متفق عليه، كما أن الكتاب قد يستخدمون تعبيرات مختلفة له ولكنها تعبر عن مفهوم واحد مثال: ذلك التخطيط الشامل وهذه الأسماء كثيراً ما تستخدم بطريقة متبادلة للتعبير عن شيء واحد وهو التخطيط الاستراتيجي.

فقد عرفت نادية العارف التخطيط الاستراتيجي بأنه عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للشركة في المستقبل، وتحقيق هذا الشكل فالتخطيط الاستراتيجي إذن هو:

١- كشف حجب المستقبل الخاص بشكل الشركة.
٢- رؤية رسالة وأهداف الشركة مستقبلاً.
٣- تحليل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها الشركة.

---

[1] ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث للإدارة العامة، (القاهرة: د ن، ٢٠٠٢)، ص٤٩٥.

٤- التبصر بملامح الشركة في المستقبل.

بينما يرى علي السلمي أن التخطيط الاستراتيجي هو اختيار الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج التي تقرر نشاط المنظمة وخط سيرها في المستقبل.

وقد عرفه بشير العملاق بأنة تغرير كيفية تخصيص الموارد المتاحة (كالأفراد ورأس المال والأصول الثابتة)، ذلك يربط المنظمة بيئتها، خاصة بيئة النشاط والصناعة التي تتبع، ويمكن بذلك أن تتحقق أهدافها طويلة الأجل.

أما وجهة أبو قحف فهي التخطيط الذي ينطوي على التحديد المقدم لما يجب عمله لتحقيق أهداف المنشأة، واتخاذ القرارات وبناء الاستراتيجيات ووضع الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، إضافة إلي حصر الموارد والمقومات المادية والبشرية وتحديد أساليب وبدائل الأنشطة بأزمنة بدئها والانتهاء منها لتحقيق الأهداف المطلوبة في ضوء المتغيرات البيئية وجوانب القوة والضعف والفرص المتاحة والمهددات المختلفة داخل وخرج المنشأة[١].

وهكذا أن التخطيط الاستراتيجي يتميز بالخواص التالية:

١-أن نمط من التفكير التحليلي ومدخل لتخصيص واستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.

٢-هو مجهود ذهني يبذل في إطار عقلي محدد إذن أن الخطة الإستراتيجية ترتبط ارتباطاً منطقياً مع الأهداف المرسومة.

٣-أن التخطيط الاستراتيجي يعطي الإدارة نظرة شاملة لكافة المتغيرات الخارجية التنافسية، الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، والديمقراطية، والتكنولوجية، وغيرها واليت قد تؤثر تأثيراً مضاداً على النمو بحيث إنشاء استراتيجيات بديلة لتجديد أثر هذه المتغيرات (تخطيط استراتيجي دفاعي) ومن ناحية أخرى يمكن التعرف على كافة الفرص المستقبلية التي يمكن للإدارة أن تستغلها لتوسيع دائرة نمو المشروع (تخطيط استراتيجي هجومي)[٢]

---

[١] نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، (القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٥)، ص٨.

[٢] علي السلمي، أساسيات وإستراتيجيات في الدول النامية، (مصر: د ن، ٢٠٠٢)، ص٩٦.

٤- لا يستبعد التخطيط الاستراتيجي المخاطرة، وإنما هو يعاون الإدارة في تحليل ومعرفة حجم المخاطر المحتمل ة مواجهتها ولإعداد لهذه المواجهة بطريقة منهجية وبأكبر قدر ممكن من المعلومات عن الأحداث المستقبلية[١].

٥- يسعى التخطيط الاستراتيجي إلي وضع مسارات بديلة للتعرف على الاستراتيجيات واختيار المسار أو الإستراتيجية التي تحقق للمشروع أفضل وضع في فترة مستقبلية الأخذ في الاعتبار التطورات الخارجية والمخاطر والموارد المتاحة، كلما زادت درجة عدم التيقن في المستقبل، ذات أهمية التخطيط الإستراتيجية لترشيد عملية اتخاذ القرارات، حيث أن هنالك عدد من المتغيرات الإستراتيجية التي يجب التعامل معها. [٢]

٦- التخطيط الاستراتيجي يشمل أبعاداً عديدة ومتنوعة، أهمها تحديد الأهداف وتحديد الاستراتيجيات المحددة لمسار العمل الرئيسي للمنظمة ف في المستقبل وكذلك تحديد أساليب التصديق لمواجهة ما قد يحدث من تغيرات في الظروف والمواقف وتصميم الإجراءات التي تكفل ترجمة الاستراتيجيات في شكل خطط وبرامج عمل توصيلية تغطي فترات زمنية محددة.

٧- أن الغرض من التخطيط الاستراتيجي هو تمكين المؤسسات من الاستعداد لمنا يأتي من أحداث ووقائع وتطورات، وذلك لبناء المقومات التي تجعلها قادرة على ارتياد عالم الغد، وإحداث السبق والتميز فيه، وبرز الأنداد والنظائر الذين تسند المنافسة معهم في عالم الغد[٣].

أهمية التخطيط:

١) تبرز أهمية التخطيط في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي أن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول أو قد تقصر مما يعرض

---

[١] بشير العملاق، مبادئ الإدارة، الأردن: دار النهضة، ١٩٩٨، ص١٢٥.

[٢] عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال، الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٨٩، ص٥٧.

[٣] زكريا بشير إمام، التخطيط الإستراتيجي والتعليم العالي في الوطن العربي، (الخرطوم: د ن، ٢٠٠٣)، ص٤٨.

على رجل الإدارة عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل وتكوين فكرة عن ما يكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف وخلال مراحل التنفيذ المختلفة.

٢) يمكن التخطيط من بلورة الأهداف المشروع أو التنظيم العام والتفصيلية ويأخذ بعين الاعتبار عدم جود تناقص بينهما.

٣) يعمل التخطيط على إيجاد ترابط منطقي بين القرارات مع بعضها البعض من جهة ومع الأهداف العامة والتفصيلية للمشروع من جهة أخرى وهذا[١] بدوره يؤدي إلي تحديد خطوات العمل بشكل منطقي متسلسل ومتكامل لميع العاملين في المؤسسة أو القطاع.

٤) يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين مما يسهل تنفيذها.

٥) يساعد التخطيط على تحديد الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.

٦) يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أساس التعاون والانسجام بين الأفراد مع بعضهم وبين الإدارات المختلفة وما يحول دون حدوث التضارب والتعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.

٧) يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.

٨) يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلي أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار.

٩) يتناول التخطيط محاولة توقع الأحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور لمحض الصدفة.

١٠) يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي إلي الاقتصاد في الوقت والتكاليف.

---

[١] عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، (عمان: دار الصفاء، ١٩٩٩)، ص٣١.

١١) يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع الخطط والبرامج.

التخطيط للازمات

التخطيط متطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات حيث أن أفعالنا ما هي إلا رد فعل وشتّان ما بين رد الفعل العشوائي ورد الفعل المُخطط له فمعظم الأزمات تتأزم لأنها أخطاء بشرية وإدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط فإن لم يكن لدينا خطط لمواجهة الأزمات فإن الأزمات سوف تنهي نفسها بالطريقة التي تريدها هي لا بالطريقة التي نريدها نحن. من خلال ما تقدم يتضح لنا أن التدريب على التخطيط للأزمات يُعد من المسلّمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها وتلافى عنصر المفاجآت المصاحب لها. أيضًا يتبين لنا أن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعّال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة.

نظام اتصالات داخلي وخارجي:

إن أهمية وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي فعّال يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر.

حيث أنه قد انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشارًا واسعًا وسريعًا على المستوى العالمي، خاصة في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة السابقة، كإحدى الوسائل الهامة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة. فعلى سبيل المثال يمكن الاستفادة من جميع هذه الجهود والإمكانيات في بناء نظام معلومات متكامل للإنذار المبكر والتنبؤ بمخاطر السيول، حيث تعتبر السيول وما يترتب عنها من أخطار من أهم مشاكل البيئة الطبيعية في الصحارى العربية بصفة خاصة". تعقيبًا على المقال نرى أنه في الوقت الذي يتحدث فيه العلماء عن دور نظم المعلومات الجغرافية في التقليل من كوارث السيول عن طريق تنبئها بأحوال الطقس وبالتالي تفادي

الكوارث الطبيعية لدى المنظمات وعن وجود مراكز التنبؤ والإنذار التابعة للمنظمات ووجود نظام الاتصالات السلكية واللاسلكية الواسع النطاق الذي يسمح لجميع المنظمات بتبادل البيانات والمعلومات من الأرصاد الجوية والذي يضمن التأهب ونشر التوقعات والإنذارات في توقيت مناسب لتفادي الأزمات، في هذا الوقت نفسه تطالعنا صحيفة الوطن في عددها (٢٠١٩) يوم ١٠ أبريل ٢٠٠٦ عن وفاة خمسة من المواطنين وعمال في شركة اسمنت تهامة من جراء السيول التي اجتاحت المنطقة وأدت إلى قطع التيار الكهربائي وشبكات الاتصال الهاتفي سواء الثابت أو الجوال وتعطيل أجهزة الصرافة الآلية وانهيار العديد من الطرق وسقوط عدد من أعمدة الكهرباء واجتراف مزارع وأغنام في عدد من القرى والمحافظات مع انها سنوية ولا وجود لعنصر المفاجأة بها إلا إننا لا نحرك ساكناً إلا عند حدوث الأزمة مما يعني غياب تطبيق التخطيط العلمي وغياب إخضاع الأزمة للمنهجية العلمية تمامًا. أضف إلى ذلك التجربة اليابانية في النجاح والتغلب على أقسى أنواع الكوارث الطبيعية وهي الزلازل تثبت ونحن نعاني من سيول خطورتها ليست أخطر من الزلازل.

التنبؤ الوقائي:

يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سبّاقة وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين عليها. ثبت صحة الفرضية هذه القائلة بأن طبيعة ومستويات الجاهزية في المنظمة تجاه الأزمات تتناسب طرديًا مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمة. حيث تم ايبات التناسب الطردي بين الحل الوقائي للأزمات والقدرة على مواجهة الأزمات بمستوى جاهزية عال. والحاجة لبلورة وتنفيذ برامج توعوية وقائية وعلاجية وتدريب للعاملين في المصارف في مجال إدارة الأزمات على هذه البرامج. مثال ذلك مشكلة الجراد وأثره التدميري الذي قد يتحول إلى أزمة موسمية. أيضًا

أشارا دقامسة والأعرجي أن النجاح في عملية إدارة الأزمات يتطلب عدة عوامل منها:

- إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يمكّن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.
- العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءًا هامًا من التخطيط الاستراتيجي.
- ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.
- ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط.
- التأكيد على أهمية وجود نظام فعّال للإنذار المبكر.
- ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين

عناصر التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي يتكون من عدة عناصر ومن أهمها ما يلي[1]:

- الرسالة Mission
- القيمة Value
- الرؤية Vision
- تحليل SWOT Analysis
- الاستراتيجيات Strategies

أولاً: الرسالة Mission:

هي وصف لمبرر وجود المنظمة بمعنى آخر فإن الرسالة هي إجابة للسؤال التالي لماذا أنشأت المنظمة؟

إذن الرسالة هي بمثابة البوصلة التي تحدد اتجاه سير المنظمة، ذلك أن مداها طويل وعليه فأنها تمثل المرجع الدائم لقرارات المنظمة.

---

[1] أكثم السيد السماني، مسح البيئة الخارجية والأنشطة التجارية وأثرة على التخطيط الاستراتيجي في السودان، دراسة حالة لشركة كوبتريد المحدودة (ماجستير غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠٠٠، ص٣٥

مواصفات الرسالة:

من سمات الرسالة الجيدة أنها.

أ- واضحة ويسهل فهمها من قبل جميع من له علاقة بهاز

ب- منحصرة ويسهل تذكرها.

ت- واسعة دون هلامية، محددة دون تفاصيل.

صياغة الرسالة:

ليس لكتابة الرسالة خطوات محددة، غير أن الأسلوب أدناه يمكن اعتباره مقبولاً ومؤداه أن الرسالة تشكل مجموعة إجابات للأسئلة التالية:

ماذا؟ (تسمية منتج المنظمة وهو في حالة المؤسسات التربوية خدمات ليست سلع) .

من؟ (تحديد جمهور المنظمة أي الفئة المستهدفة بالمنتج) .

كيف؟ (المسار الذي ستسلكه المنظمة في تقديم منتجها لجمهورها) .

بماذا؟ (ما يميز المنظمة غير عنها من المنظمات) جمع قيمة وهي ما يتفق عليه من سلوك اخل المنظمة، أي أن القيم مبادئ تشغيلية تعمل على تحقيق رسالة المنظمة وبالتالي تبقي المنظمة ما بقيت الرسالة.

إن القيم التي سيشترك فيها العاملون في منظمة، ما تشكل بمجموعها ثقافة تلك المنظمة التي تميزها غيرها من المنظمات.

ثانيا: القيم: Value

يلزم الاتفاق على قيم المنظمة، وذلك بمشاركة من العاملين فيها، كما يجدر الاتفاق على معنى ومصطلح كل قيمة.

ثالثاً: الرؤية: Vision

هي صورة ذهنية لمستقبل المنظمة المنشود بمعنى آخر هي ما يعلم به قادة المنظمة في أن تكون عليه منظمتهم في المستقبل وتكن أهمية الرؤية في أنها وسيلة لتنسيق جهود العاملين في المنظمة وأداء لتوحيد توجهاتهم نحو صورة مشتركة تتطلع المنظمة إلي تحقيقها في المستقبل.

صياغة الرؤية:

فيما يلي أحد الأساليب المقبولة لصياغة رؤية المنظمة.

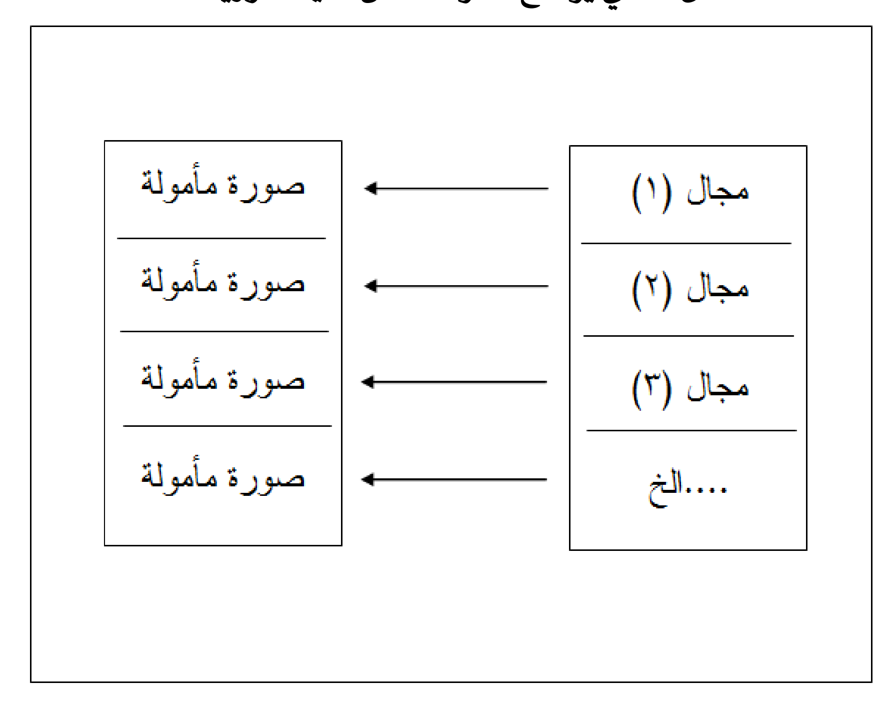
١- حدد المجالات الرئيسية لمنتج المنظمة.

٢- رسم صورة مأمولة لكل مجال.

٣- حدد أكثر الصور أهمية حسب الأولوية.

٤- يخص الصورة بعبارة موجزة.

الشكل التالي يوضح معلومات عن صياغة رؤية المنظمة



المصدر: مجلة العلوم الإدارية، Management. dr. com، العدد ١٥، ٢٠٠٥.

رابعاً: التحليل: SWOT

يتطلب الخيار لاستراتيجي استنباط عدد من البدائل الإستراتيجية الأخذ في الاعتبار نقاط الضعف والقوة فضلاً عن الفرص والتهديدات الخارجية المختلفة وهذه العملية تعرف بتحليل SWOT - Strength Weakness Opportunities Threaten ويمكن إيجازها فيما يلي:

❖ **البيئة الداخلية:** وتشمل: أ) نقاط القوة. ب) نقاط الضعف.

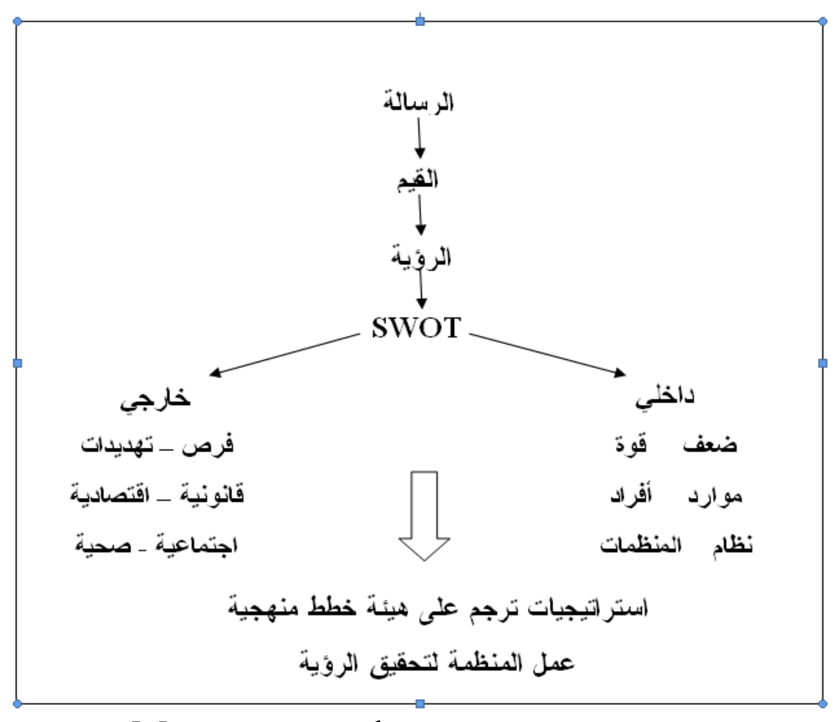
❖ **البيئة الخارجية:** وتشمل: أ) فرص. ب) تهديدات.

خامساً: الاستراتيجيات: Strategies

الإستراتيجية هي المنهجية التي تتبعاه المنظمة في تحقيق رؤيتها ويتم اقتراح الاستراتيجيات المناسبة بعد تحليل SWOT كما يلي:

- استثمار نقاط القوة لاقتناص الفرص فيما يسهم في تحقيق الرؤية.
- معالجة نقاط الضعف لاقتناص الفرص.
- استثمار نقاط القوة لمواجهة التهديدات.
- معالجة نقاط الضعف لمواجهة التهديدات.

يمكن تلخيص لشكل التالي عن عناصر التخطيط الاستراتيجي



المصدر: مجلة العلوم الإدارية، Management. dr. com، العدد ١٥، ٢٠٠٥.

مراحل التخطيط الاستراتيجي:

تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي المراحل التالية:

أولاً: البيئة: ويمكن تقسيمها إلي ما يلي:

أ) البيئة الداخلية.

ب) البيئة الخارجية.

أ/ دراسة البيئة الداخلية:

دراسة النفس هي خبر ما يبدأ به الإنسان، ومعرفة الشركة لقدرها أمر ضروري قبل أن تعرف ما يمكنها أن تخفف، وعلى المنشأة أن تعرف مصادر قوتها ومصادر ضعفها، وذلك بتحليل صوات (SWOT analysis) أي تحليل نقاط القوة والضعف وتحتاج المنشأة إلي أن تحصر مواردها المادية والمالية والبشرية المباشرة وغير المباشرة، والموارد المالية ليست هي الآلات والمباني والمخزون فقط بل تشمل أشياء كحقوق الامتياز وبراءة الاختراعات، والموارد المالية ليست فقط رأسمالها والسيولة التي لديها بل ما يسمح لها به أداها المالي من قدرة على الطرح الأسهم والسندات والاقتراض من المصارف، ومواردها البشرية ليست فقط القدرات الإدارية والفنية بل التوجه الدولي والخبر الخارجية لدى هؤلاء المديرين ومعرفتهم بالأعمال الدولية.

ويمكن أن تتم دراسة البيئة الداخلية عن طريق حصر المنشأة المادية والبشرية في مناطق عملها المختلفة، ودعم هذا الحصر بما يسمى تحليل القيم المتسلسلة فإذا استطاعت شركة ما تخفيض السعر فإنها تستطيع المنافسة بفاعلية وزيادة حصتها في السوق مقارنتاً بغيرها من الشركات التي لا تستطيع ذلك وتخفيض السعر هنا قد يكون سببه قدرة الشركة على تخفيض تكاليف الإنتاج والعمليات أو قد تكون لاستخدامها تقنيات جديدة أ، مهارات بشرية متميزة مثلاً كما قد تضمن أحد العوامل التي تؤدي إلي نجاح الشركة في مستوى الجودة التي تقدمها المنتجات أو الخدمات إلي الأسواق وهكذا[1].

---

[1] أحمد عبد الرحمن أحمد، مدخل إلي إدارة الأعمال الدولية، ط٢، (الرياض: دار المريخ، د ت)، ص٢٢٦.

ب/ دراسة البيئة الخارجية:

والهدف من هذه الخطوة هو رفع قدرة الإدارة على التنبؤ باتجاهات التغيير في البيئة الخارجية، وفي البلدان التي تمارس فيها الشركة نشاطها وأعمالها أو تلك التي سوف تقوم بالاستثمار فيها فعلاً.

بالإضافة إلي تحديد المهددات أو الفرص القائمة والمستقبلية والتغيرات المشار إليها والتي ترتبط بالظروف الاقتصادية والسياسية ودرجة الاستقرار السياسي والمنافسة بالإضافة إلي الخصائص الديمقراطية للمستهلكين[1].

فإذا افترضنا شركة تسويق متعددة الجنسيات ترغب في إجراء تحليل ومسح لبيئة ما فإن عملية المسح تنطوي على:

١- تبني توجه معين للتخطيط الاستراتيجي على مستوى الكون.

٢- مسح وتقييم لجميع الأسواق بصفة عامة.

٣- استبعاد الأسواق غير الواعدة وقليلة الأهمية.

٤- تحديد الأسواق التي يمكن دخولها، وتحديد أسلوب الدخول المناسب والظروف الملائمة لكل سوق، إذا لم تكن الظروف مناسبة يمكن تخفيض أو استبعاد بعض الأسواق.

٥- القيام بإعادة المسح والتحليل بصورة أكثر تفصيلاً.

٦- مواجهة القيود والمتغيرات البيئية (سياسية، اقتصادية. . . غيرها) قم القيام باستبعاد الأسواق التي تحتوي على قيود وظروف غير مرغوب فيها، أو على الأقل إعطاء هذه الأسواق أولوية أقل من غيرها.

٧- القيام بتحليل درجة المنافسة التي ستواجه الشركة متعددة الجنسيات وتحديدها على مستوى السوق المستهدفة، سوء كانت هذه المنافسة من شركات منتظرة مناظرة أو شركات وطنية محلية.

٨- يتم تحديد خط المنتجات حيث يتم الإجابة على أسئلة مثل ما هو نمط الطلب السائد؟

---

[1] عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، (القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٥)، ص٢٤٩.

٩- يقوم خبراء بوضع تفاصيل إنجاز النشاطات الوطنية للشركة في إطار الأسلوب الذي اختاره لدخول السوق.

ومن جانب آخر يمكن للمنشأة إتباع الأسلوب التدريجي الذي يفاضل بين البلدان على المراحل وفي كل مرحلة تستبعد بعض الأقطار على مؤثر واحد.

ثانياً: تحديد الغايات:

صياغة الرسالة:

لكلمة الرسالة مدلولات سامية ونبيلة، الشيء الذي لا يربطه الكثيرون بالإدارة لكننا نعتقد أن رجال الأعمال بناء الصروح والمديرين الرواد لابد أن ينظروا إلي أعمالهم كرسالة مهمة لمجتمعهم يخدمون بها المستهلك يهيئون العمل لمن لا يعمل، ويجبون آفاقا جديدة في تطبيق التقنية أو يزودون عن أوطانهم، طبعاً ليس بالضرورة أن تكون الرسالة بهذا السمو، ويمكن أن تكون متواضعة في حجم الشركة، وكذلك ليس أن تكون الرسالة مقنعة ومصاغة في كلمات بليغة وموضوعية على الوجه، كل مجهود إنساني يمكن أن يوجه غايات، وأشياء يسعى البشر إلي تحقيقها ويكيفون ويوزعون عمل من يديرون على أساسها هي أحياناً اختيار رسالة مكتوبة ومحددة بوضوح وأحياناً تكون ضمنية يفهمها الجميع بدون أن يعبروا عنها مثلما نجد في الأعمال اليابانية، مهما كانت المنشأة صغيرة وتقليدية فإن لها رسالة وحتى إن كانت متواضعة، ووجود رسالة أمر مهم لأنها ترشد وتوجه أعمال المنشأة على ضوئها تحديد الأهداف.

ومثال ذلك حالة شركة دومينو الأمريكية لتوزيع البيتزا بفروعها بالشرق الأوسط والتي أنشئها مستر مونهان وجعلها شركة ناجحة تفوق مبيعاتها البليون دولار في أواخر الثمانينيات، أهمل مستر مونهان الشركة وانشغل بالأمور العامة كالسياسة والتبشير، وعرض شركته للبيع وفي هذه الأثناء توسعت الشركة في أعمالها لتشمل الهمبرجر والمطاعم في المطارات.

تدهور الشركة في غياب التخطيط الإستراتيجي أقتنع مستر مونهان بضرورة التركيز بل أنه قرر أن رسالته في الحياة التي خلق من أجلها هي عمل

البيتزا وتوصيلها، وأن تلك بالتالي رسالة الشركة التي أنشأها، فكان أن عاد وجعل الشركة شاغله الأول وجعل عمل البيتزا وتوصيلها عمل الشركة الوحيد وأوقف عمل الهمبرجر كما أغلق المطاعم مركزاً على توصيل البيتزا للمنازل وبذا عادت الشركة للازدهار ووضع الأهداف لا يأتي من فراغ، فدراسة البيئة الداخلية والخارجية تحدد للمنشأة أهدافها حيث أن قدرات المنشأة تحدد لها ما تستطيع أن تعمله، بينما تهيئ البيئة الخارجية أمامنا فرص وتحديات ومثلما تضع قيوداً على ما تستطيع عمله، حجم الأسواق الخارجية برينا الفرص أمامنا ولكن قدراتنا الإنتاجية والتوزيعية تحدد لنا حصتنا من تلك الأسواق[١].

وتتقسم الفرص إلي ثلاثة أنواع وهي:

١) فرص لا يمكن السيطرة عليها مثل نمو السكان، مستقبل مستويات الأسعار، الضريبة والسياسة الضريبية، والبيئة السياسية وغيرها.

٢) فرص لا يمكن السيطرة عليها ولكن يمكن التأثير عليها مثل افتراضات الشركة بخصوص حصتها في السوق، معدل دوران العمل، كفاءة العمل، والسياسة السعرية للشركة.

٣) فرص يمك السيطرة عليها، وهي التي يتم إقرارها بحد كبير بواسطة إدارة الشركة، وتنطوي على سياسات وبرامج مثل التوسع في سوق جديدة، اختيار موقع المصنع والقيام ببحوث واسعة النطاق.

ثالثاً: تحديد الإستراتيجية:

مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

في ظل التطورات التي يشهدها العالم اليوم و على رأسها ظاهرة العولمة و تحرير التجارة الدولية، وما تبع ذلك من تغيير في القوانين و النظم و اللوائح الدولية التي تحكم الاقتصاد الدولي و التجارة الدولية وظهور الشركات متعددة الجنسيات ذات القدرات التنافسية العالية، في ظل ما يشهده العالم من

---

[١] أحمد عبد الرحمن احمد، مرجع سبق ذكره، ص٢٦٨.

تطور في الفكر الإنساني خاصة ما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي الذي كان له الأثر الأكبر في النهضة التي يشهدها العالم اليوم و التي يجسدها بروز العملاق الأمريكي و ظهور ما يسمى بالجيش الأصفر (دول النمور الآسيوية) فإن التنافس و مواجهة التحديات في هذا العصر لا يمكن أن يتم إلا عبر الإدارة الإستراتيجية و الفكر الاستراتيجي.

أصل كلمة إستراتيجية:

ترجع أصل كلمة إستراتيجية strategy إلى الكلمة اليونانية استراتيقوس strategies و تعني فنون الحرب و إدارة المعارك.

يعرف قاموس المورد الإستراتيجية على أنها علم أو فن الحرب و إدارة العمليات العسكرية.

تعريف الإستراتيجية:

تعددت التعريفات التي تبين معنى الإستراتيجية نذكر أهمها:

- عرفها هيجنز و فينسر على أنها العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد المنظمة و غاياتها و علاقاتها التنظيمية و البيئية خاصة مع الأطراف المؤثرة و المتأثرة بنشاط المنظمة و المقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية و الخارجية.
- عرفها جيلوك بأنها تعنى باتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة و تفوقها في السوق أو سقوطها و اختفائها، و من ثم فهي تحرص على استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية.

أهمية الإستراتيجية:

من أهم مزايا الإستراتيجية أنها تضع المنظمة في موضع المبادرة بدلا من موطن الاستجابة عند التخطيط لتشكيل المستقل، فهي بذلك تمكن المنشأة من التأثير بفاعلية أكثر نتيجة لعنصر المبادرة، عكس ردود الأفعال الذي يتميز بمحدودية الأثر و الاستجابة من البيئة، وبالتالي فإن الإستراتيجية وفق هذا المفهوم تصبح وسيلة أساسية لتحقيق السيطرة سواء على مصالح المنظمة

في البيئة أو على مصيرها، كما تتميز الإستراتيجية أيضا بكونها تتيح فرصه أكبر للمديرين و العاملين لفهم نشاط المنظمة و بالتالي التزامهم، و قد لخص بعض الباحثين أهم منافع الإستراتيجية في الآتي: [1]

١- التعرف على الفرص والمهددات وترتيبها وفقا للأولويات واستغلالها بأفضل صورة ممكنه.
٢- النظرة الموضوعية لمشاكل الإدارة.
٣- تقديم إطار أفضل للتنسيق بين الأنشطة و الرقابة عليها.
٤- التقليل إلى أدنى حد من آثار الظروف غير الموائمة و التغيرات.
٥- مساندة القرارات المهمة و الأهداف المحددة، بشكل أفضل.
٦- إمكانية تخصيص الوقت و الموارد البشرية للفرص بصورة أكثر فعالية.
٧- تقليل حجم الموارد و الوقت المخصصان لتصحيح القرارات الخاطئة.

الفرق بين التخطيط و التخطيط الاستراتيجي:

نتحدث عن التخطيط الاستراتيجي في الدول النامية بجوانبه المختلفة لابد لنا أن نشير إلى بعض اللبس الموجود لدى بعض أفراد و مؤسسات المجتمع تجاه فهم التخطيط الاستراتيجي ويمكن توضيح الفرق بين التخطيط بمفهومه العادي و التخطيط الاستراتيجي كما يلي:

١- أن التخطيط بمفهومه العادي يعمل على التنبؤ بالمستقبل و هي مهمة دائما ما تعتمد على دراسة و تحليل بيانات و معلومات الماضي و الحاضر، أما التخطيط الاستراتيجي فهو لا يسعى للتنبؤ بالمستقبل و إنما يسعى إلى تشكيل المستقبل من خلال بلورة و تحقيق أهداف كبرى غالبا ما تتصف بالجراءة و المبادرة و قد يسبق تحقيقها إجراء تغييرات أساسية و جوهرية في البيئة.

[1] التخطيط الاستراتيجي في الاقتصاد و العلوم السياسية و الاجتماعية، محمد حسين أبو صالح، الخرطوم د ن ٢٠٠٦م، ص ٥١ – ٥٧.

٢- التخطيط بمفهومه العادي غالبا ما يجاري الواقع، مثال ذلك أن مستثمر لو أراد إنشاء مصنعا للكسرة، فأنه وفق مفهوم التخطيط العادي فسيقوم بتحليل بيانات الماضي و الحاضر و لنقول أنه اكتشف أن بيانات الماضي و الحاضر تشير إلى أن استهلاك المواطنين من الكسرة ظل يتناقص بمعدل ٢٪ سنويا، و هو وفق تلك البيانات يستطيع أن يتنبأ بمعدلات الاستهلاك في السنوات القادمة، و بالتاي سيرى إن كان هذا الوضع مجد اقتصاديا له فسيقوم بإنشاء المصنع، والعكس فإنه سيلغي الفكرة. لعلكم تلاحظون أنه لم يغير شيئا في الواقع بل قام بمجاراته، أما التخطيط الاستراتيجي فالعكس تماما هو الذي يحدث، حيث يقوم التخطيط الاستراتيجي ببلورة عدد من الأهداف الطويلة التي يهدف من خلالها إلى إحداث التغييرات المطلوبة لقيام المشروع المعين أو تحقيق الهدف الاستراتيجي. (١)إذن فالتخطيط الاستراتيجي لم يستسلم للواقع كما هو حال التخطيط العادي و إنما يسعى إلى تغيير الواقع بما يلائم أهدافه الاستراتيجية.

٣- أن التخطيط العادي ما يسعى بلورة الأهداف المحددة لاحتاج لفترة زمنية طويلة لتحقيقها عكس التخطيط الاستراتيجي الذي يسعى لتحقيق أهداف كبرى و طموحة لا يمكن تحقيقها لفترة زمنية قصيرة. و لعل هذه النقطة تشير إلى أحد أسباب تفوق الدول المتقدمة.

٤- غالبا ما يرتبط التخطيط العادي بالبيئة المحلية بينما نجد التخطيط الاستراتيجي يمتد ليشمل البيئة الدولية، لعل مثالا لذلك هو معظم الدول النامية و معظم شركاتها، حيث نجدها تسعى إلى تحقيق أهداف محلية، و يعزز شعارات الاكتفاء الذاتي و تقليل الواردات خفضا للصرف من العملات الأجنبية وكذا الشركات في تلك الدول حيث نجد أن المصانع غالبا ما تقوم لسد حاجة محلية.

تتفاوت الاستراتيجيات التي يمكن للمنشأة بها أن تستغل السوق وذلك التفاوت مصدره حجم الاستثمارات التي تخصصها لتلك السوق ومدى

---

(١) محمد حسين سليمان أبو صالح، مرجع سبق ذكره، ص٥٨ – ٥٩.

تحكمها في العمليات فيه، وقربها ومباشرتها للعمليات بنفسها أم من خلال الآخرين، ونستطيع هنا أن نتعرف على عدة خيارات وعلى المنشأة أن تختار ما يناسب كل قطر أن منطقة لها فيها أعمال.

أ/ التصدير للسوق الخارجي: يمثل هذا أقل قدر من الاستثمارات التي تقوم بها الشركة لاستغلال السوق، حيث لا تكون لديها عادة في ذلك البلد أية إنشاءات، كالمصانع والأساطيل، كلما تقل الإدارات أو على الأقل لديها أقل قدر ممكن كل ما تعمله الشركة هنا هو شحن البضاعة بالمواصفات المطلوبة للوكيل أو المستورد في البلد الخارجي وينتهي التزامها بوصول الشحنة المتفق عليها إلي المكان المتفق عليه، والمنشأة على ملتزمة بتكرار العملية وخروجها من ذلك السوق بأقل تكلفة نسبياً، من وجهة نظر المنشأة هذا عادتاً أحسن خيار لأنه قليل المخاطرة لقلة الاستثمار وطالما سارت العمليات جيداً تظل الشركة راضية عن تلك الترتيبات.

ب/ غزو الأسواق بالمساهمة: وفي هذه الحالة تدخل الشركة الأجنبية كمستثمر وصاحبة حصة في رأسمال الشركة أو المشروع، وهي بذلك تخاطر بمالها وقد تجد الشركة نفسها مضطرة إلي ذلك والخيارات أمام الشركة الأجنبية في هذه الحالة هي[1] :

١/ المشاركة (المشاريع المشتركة) :

تتخذ الشركة في هذه الحالة شريكاً محلياً أو أجنبياً، وبهذه الطريقة تقلل الشركة من مخاطر فقدان المساهمة كبيرة إذا دخلت لوحدها أو كانت المالك الوحيدة.

للمشاريع المشتركة مزايا أخرى بالإضافة إلي تقليل المخاطر حيث تستفيد الشركة من معرفة الشريك الآخر للسوق المحلي أو من علاقاته في بلدة مما يحسن صورة الشركة، كما قد تتهيأ للشركة بهذه الطريقة مزايا عديدة تقنية أو إدارة موجودة لدى الشريك ومن جانب الآخر لهذا النوع من الاستراتيجيات مساوئها إذ يفقد المستثمر شيئاً من التحكم من حيث يطلع

---

[1] بشير العملاق، مرجع سبق ذكره، ص١١٨.

الشريك على أسراره التجارية أو قد تتعرض تقنية أو ممتلكاته الفكرة للتسرب قد حدث ذلك في شركات أمريكية تمتلك تقنية عالية في البيت بسبب هذه المخاطر نجد أن بعض الشركات يرفض من حيث المبدأ الدخول في شراكات حتى لو اضطرت إلي هجر سوق البلد كلياً لأنها لا تريد أن تخاطر بفقدان تحكمها في مواردها.

٢/ الملكية الكاملة:

وهي بديل الشركة ومن حيث المبدأ نجد بعض الشركات ترى أنه من الأفيد لها في حالة بعض البلدان أن تمتلك المشروع الأجنبي امتلاكاً كاملاً وذلك حتى تستطيع استغلال وتنمية السوق المحلي تنمية كاملة إما لأنها ترى أن بامتلاكها أن تكمل المشوار لوحدها، أو لأنها لا تستطيع عمل مساوي المشاركة لأنها تخشى تسرب أسرارها التجارية أو قد تختلف استراتيجياتها في تلك السوق مع استراتيجية الشريك، فقد تكون الشركة تسعى إلي تعظيم المبيعات والتضحية بالأرباح في المدى القصير بينما يكون الشريك متعجلاً للربح أو قد لا نجد الشركة الشريك المناسب[١].

٣/ التحالفات الإستراتيجية:

وهي اتفاق بين شركتين أو أكثر لخدمة السوق وعلى خلاف الشراكة ودائماً ما تنتج الشركات من نفس الصناعة قد تتعاون الشركتان في مشروع في بلد ثالث لتطوير تقنية معينة أو تقوم إحدى الشركات برعاية مصالح بعضها البعض أو تتفقان على أن تعمل كل واحدة سلع الأخرى في أسواقها.

حالياً نجد هذا في صناعة السيارات خاصة بين الشركات اليابانية والشركات الأمريكية مثل شركة مازدا مع فورد وشكة جنرال موتر مع تويوتا في أمريكي وقد يأخذ التحالف شكل تبادل امتلاك الأسهم كأحد تمتلك فورد حصة مازدا وبذلك تروج مازدا لسيارات فورد في اليابان والعكس.

---

[١] أحمد عبد الرحمن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص٢٨٢.

٤/ تطبيق الإستراتيجية:

بعد تصميم الإستراتيجية يتم وضعها موضع التنفيذ حيث يتم إنتاج سلع أو خدمات وفقاً لخطة عمل تنطوي كلياً على سلسة من الإرشادات التي توجه تنفيذ العمليات فضلاً من الملامح الخاصة بالفلسفة العامة للشركة، وهكذا نجد أن الخطة الإستراتيجية بمؤشراتها الإجمالية قد تفرغت وقسمت إلي أجزاء تصبح مسئولة أفراد أو أقسام بعينها وتتجمع هذه الأجزاء في مجموعات فرعية وتكبر لتعبر كلها أخيراً في الإستراتيجية العليا ثم هناك السياسات التي ترشد القرارات والإجراءات التي تحكم تنفيذها[١].

٥/ الرقابة وتقييم الأداء:

الرقبة تعني تحديد مدى مطابقة أداء الشركة للخطة الموضوعة واتخاذ الإجراء اللازم في حالة الانحراف وإنجاز هذه الوظيفة يتطلب بالضرورة وجود خطة لها أهداف على ضوئها تستطيع أن تحكم على الأداء، ويتطلب ثانياً وجود نظام معلومات يتابع الأداء في مناطق ومجالات عمل الشركة المختلفة ويحلل ذلك الأداء من البيانات الملقاة وتقدم معلومات معالجة تتخذ الإدارة على ضوءها القرارات الملائمة، فوجود نظام معلومات إداري يعني أن تتلقي الإدارات الخارجية ورئاسة الشركة التقارير دورية عير الهاتف والبريد والوسائط الالكترونية الحديثة بطريقة منظمة، بل أن ثورة تقنية المعلومات أصبحت توفر للإدارات العليا كماً هائلاً من المعلومات بطريقة آنية في التو واللحظة، بالإضافة إلي ذلك هنالك الزيارات الميدانية الدورية التي يقوم بها مندوبو الرئاسة بزيارة الفروع أو مندوبو الفروع إلي الرئاسة والاجتماعات الدورية للمدراء الخارجين وكل هذه تمثل مدخلات معلومات مفيدة للطرفين.

وفي هذا الفصل نظرنا إلي عملية التخطيط الاستراتيجي فعرفناها أولاً ووضحنا مراحلها المختلفة من دراسة داخلية وخارجية واختيار الرسالة والأهداف وتحديد الإستراتيجية وكيفية تنفيذها وأخيراً تقسيمها، وعرض

---

[١] عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص٢٤٩.

العملية لا يعني أنها خطوات منفصلة وغير متتابعة كما لا يعني أنها تتم بهذا التسلسل بالضرورة فهي متداخلة يحدد بعضها بعضاً.

كما أن التغذية العكسية من مراجعة ما قد تقرر سلفاً وحقيقة العملية دائرية يؤثر أخرها في أولها، لذلك فإن عملية التخطيط الاستراتيجي تتضمن نشاطات تتراوح ما بين تعديل مهمة غرض الشركة وتقويم الأداء فالإدارة العليا تراقب كلاً من البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر والبيئة الداخلية لتحديد نقاط الضعف والقوة وهذه العوامل (فرص، ضعف، مخاطر، قوى) تسمى بالعوامل الإستراتيجية الإدارة العليا تقيم هذه العوامل لتحديد رسالة وغرض المنشأة ثم صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وأخيراً تتم عملية الرقابة على الأداء وتقييمه وتغذية المعلومات الاسترجاعية لإجراء التعديلات اللازمة[١].

فوائد التخطيط الاستراتيجي:

لقد أجريت بعض الدراسات في مجال التخطيط الاستراتيجي وتوصلت إلي تصميمات أساسية حول هذا التخطيط، والتي يمكن أن تساهم مساهمة فعالة في تحسين أداء المنشأة وتتلخص في الآتي:

١- يزود التخطيط الاستراتيجي المنشأة بالقرار الرئيسي لهاز

٢- يساعد التخطيط الاستراتيجي في توقع بعض القضايا الإستراتيجية إذ أنه يساعد في توقع الغير المحتمل في بيئة المنشأة ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير.

٣- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تخصيص الموارد إذ أنه يساعد في توقع التكاليف والعائد والفائدة من البدائل الإستراتيجية المتاحة للمنشأة كما يساعد في تحديد أولويات الأهداف وتوجيه الموارد إلي تلك الأهداف ذات الأهمية.

٤- يساعد التخطيط في إعداد الكوادر للإدارة العليا.

---

[١] إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية، (الإسكندرية: دار النهضة، ١٩٩٢)، ص١٣.

٥- يساعد التخطيط في توجيه وتكامل الأنشطة الإدارة والتنفيذية داخل المنشاة كما يؤدي إلي تكامل الأهداف.

فمن خلاله يمكن تحديد طرق التعامل مع التغيير في ظروف البيئة وبعناصرها ومكوناتها المختلفة فإذا افترضنا أن كل منشأة تسعى إلي تحقيق هدفين رئيسيين: الأول ضمان البقاء والاستمرار، والهدف الثاني هو النمو.

فيمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي يبحث في أفضل البدائل التي يمكن من خلالها تحقيق هذين الهدفين، وذلك لأن التخطيط الاستراتيجي يساعد على التفاعل الجيد بين المنشأة وبيئتها وقد خلصت إحدى الدراسات إلي أن تأثير التخطيط الاستراتيجي كان في الآتي:

أ) مساعدة المنشأة على تمييز الأعمال الناجحة من الأعمال الخاسرة.

ب) تركيز الانتباه على الموضوعات والاختيارات الحرجة.

ج) إيجاد إطار فكري استراتيجي بين مديري الإدارة العليا والمستويات الدنيا

وقد خلصت الدراسة أيضاً إلي أن النتائج التي يجب أن توفرها الإدارة من التخطيط الاستراتيجي وهي تحسين الموقف التنافسي وزيادة الأرباح على المدى الطويل وإضافة نمو عائدات الأسهم[١].

كما توصلت بعض الدراسات التي هدفت إلي قياس العلاقة المتوقعة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنشآت إلي أن المنشأة التي تطبق التخطيط الاستراتيجي تتفوق أدائياً على تلك التي لا تطبقه ويتضح مما سبق أن المعرفة بالتخطيط الاستراتيجي تعد ضرورية لأداء المنشآت في بيئة متغيرة ومتغلبة، وواضح أن استخدام التخطيط الاستراتيجي واختيار البدائل والإجراءات الفعلية التي تقوم على تقويم العوامل الخارجية والداخلية يمثلان جزءاً أساساً من وظيفة المدير العام[٢].

---

[١] عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، (القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٥)، ص٢٤٩.

[٢] توماس وهيان وديفيد، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: محمود عبد الحميد وزهير نعيم، (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩٠)، ص٣٢.

معوقات التخطيط الاستراتيجي وكيفية التغلب عليها؟

برغم أهمية التخطيط الاستراتيجي كوسيلة تنسيق لاستخدام الموارد المتاحة وتحقيق الأهداف، إلا أن الميل إلي استخدامه لا يزال محدوداً ومن أهم مشكلات التخطيط الاستراتيجي في التطبيق العملي ما يلي:

١) يتعلق التخطيط الاستراتيجي أساساً بالمستقبل وما ينطوي على هذا المستقبل من الغموض وتغيير وعدم تأكد، ومن المعروف أن كل مدير يستطيع أن يتنبأ بدقة بكل الأحداث المستقبلية، وقد يؤدي ذلك إلي التشكيك في مدى دقة المعلومات والحقائق المتعلقة بالمستقبل، الأمر الذي يجعل الخطة قائمة على معلومات غير دقيقة، فإذا تغيرت الظروف التي كانت متوقعة عند الإعداد للخطة فإن هذه الخطة تفقد الكثير من قيمتها، وهذا يتطلب أن تكون الخطة الإستراتيجية متصفة بالمرونة لمواجهة هذه التغيرات غير المتوقعة.

٢) تبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي في التطبيق العملي ببطء وقد يؤدي هذا إلي أن المنظمة تتحرك ببطء أيضاً وبدون درجة عالية من التأكد عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالتحسين والتطوير ويترجم ذلك في صورة خسارة أو ضياع للفرص المتاحة، أو التردد في اتخاذ القرارات.

٣) قد يتجه التخطيط الاستراتيجي إلي تقييد المنظمة وارتباطها فقط بالقرارات الرشيدة أو فرص الاختيار المحدودة.

٤) عدم توافر المعلومات الكافية في تصميم الاستراتيجيات.

٥) الاعتماد على خبرات استشاريين غير أكفاء أو غير ملمين بأوضاع المنظمة[١].

٦) قد تأخذ الاستثمارات الضخمة في الأموال والوقت والأفراد اللازمين للتخطيط الاستراتيجي بسنوات طويلة للوفاء به.

٧) مقاومة المستويات الإدارية الأقل والموظفين للتغيير الناتج عن الخطط الإستراتيجية سبب عدم المشاركة وسوء الفهم.

---

[١] النور فزنلوجي، التخطيط الإستراتيجي وأثره على فاعلية الإدارة، دراسة تطبيقية للهيئة العامة للطيران المدني، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ٢٠٠٠، ص٢٥

٨) وجود بعض المشكلات أمام التخطيط الاستراتيجي مما يؤدي إلي انطباع سيئ عنه في ذهن المديرين، فعندما يواجه المديرون بعض المشكلات عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي يفقدان التخطيط الاستراتيجي غير مهماً وأنه لن يؤدي إلي تحسين الأداء.

٩) قصور الموارد المتاحة للمنشأة قد تكون عقبة أمام التخطيط الاستراتيجي.

١٠) الخطط الموضوعة تقيد من حرية الأفراد ولا تشجعهم على المبادرة خاصاً إذا كانت السياسات والإجراءات تنشأ عند مستوى قيمة المنظمة، ثم توضع أو تصاغ بشكل رسمي في مذكرة أو كتاب من أجل الإعلام وتوجيه بقية العاملين في المنظمة، مما يؤدي إلي أن تصبح جامدة أو غير قابلة للتغيير.

١١) أن البيئة التي تتصف بالتعقيد والتغيير المستمر قد تجعل من التخطيط الاستراتيجي تخطيطاً متقادماً قبل أن يكتمل.

١٢) يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلي التأخير في التنفيذ خاصة تلك الأعمال التي لا تتطلب ولا تسمح بهذا التغيير بل أنها تتطلب قرارات في الحال.

١٣) التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلي تكلفة ووقت كبيرين مثلاً وضع الرسالة يتطلب مناقشات فلسفية ونظريات عديدة بين رجال الإدارة العليا، وقد يرى بعض المديرين في ذلك مضيعة للوقت، كما يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلي كمية كبيرة من المعلومات والإحصاءات التي قد لا تتوافر للمنشأة مما يوجب عليها القيام بجمعها وإعدادها، وهذا يتطلب وقتاً طويلاً وانفقاً كثيراً، وقد ذكر السلمي بأن هنالك الأسباب التي تمنع من الممارسة الفعلية والتطبيق العملي للتخطيط الاستراتيجي وتتمثل في الآتي:

أ. عدم ملائمة وكفاية الرصيد المعرفي بالمناخ لدى المسئولين عند الممارسات الفعلية لعملية التخطيط الاستراتيجي.

ب. عدم موائمة النمط الشائع في تقديم الاستشارات الإدارية التي يقدمها الخبراء والمنشآت الاستشارية ينحصر دورها في مجرد صياغة الإستراتيجية دون أن يكون لها دوراً في تنفيذها.

ج. تزيد الفجوة بين اعتراف الممارسين بأهمية التخطيط الاستراتيجي وأهميته لصياغة أهداف المنشأة الإستراتيجية وبين تحمل تبعات تطبيقه[1].

كيفية التغلب على مشكلات التخطيط:

من المناقشة السابقة يتضح للقارئ أن التخطيط الاستراتيجي يمكن تطبيقه على الأنواع المختلفة للمنظمات، سواء كانت عامة أو خاصة، وبالذات الكبيرة الحجم بما يبرر تكاليف إعداده وتنفيذه ومتابعته إلا أنه حتى في حالة الإعداد السليم للتخطيط الاستراتيجي واختيار أنسب المداخل والطرق لوضعه في صورته الرسمية، فسيظل هنالك نوعين رئيسين من المشكلات أو العقبات التي تعترض تطبيقه ومتابعته بفاعلية وهما:

❖ **أولاً**: أن الخصائص المميزة لعملية التخطيط الاستراتيجي السمي ربما لا تشجع على بناء وتنمية إستراتيجية رسمية.

❖ **ثانياً**: أن المديرين ربما لا يفهمون بشكل كافي عملية التخطيط الاستراتيجي الرسمي، وربما لا يقومون بعمليات تنفيذه ومتابعته بطريقة فعالة.

إن مثل هذه المشكلات ربما تحول دون التخطيط الاستراتيجي الرسمي، بل ربما تؤدي إلي ضياع الجهود المبذولة فيه وتحول دون ترجمته إلي الواقع العملي بالرغم من التنوع والاختلاف الواضح فيما بين المنظمات الحكومية والمؤسسات العامة، إلا أنها جميعها تشابه في عدد من الخصائص والتي يمكن أن يميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى في القطاع الخاص وهذه الخصائص كما حددها New man wall ender كما يلي:

١- تقديم خدمة عامة غير ملموسة يصعب عليها.
٢- نفوذ وقوة المستهلكين غالباً ما يكون ضعيف التأثير.
٣- ضعف ولاء الموظف البيروقراطي للمنظمة.
٤- تدخل الدولة في الإدارة الداخلية للمنظمة.
٥- قيود على استخدام المكافآت وأساليب العقاب والناتج عن ما سبق.

---

[1] ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، (القاهرة: د ن، ٢٠٠٢)، ص٢٠٦.

٦- القادة الجذابين للجماهير والذين ينظر إليهم على أنهم قادرين على قهر العقبات وإزالة القيود[١].

وعلى الرغم من التزايد المستمر في إقبال الأجهزة الإدارية الحكومية على التخطيط فإن البعض يعتقد أن التخطيط الاستراتيجي أكثر صعوبة في المنظمات الحكومية بسبب المعوقات.

٧- العارض والتناقض بين عملية التخطيط الرسمي ونمط الإدارة.
٨- عدم ملائمة التخطيط الرسمي للمنظمات والوحدات صغيرة الحجم.
٩- التكلفة العالية.
١٠- المغالاة في استخدام الأساليب الكمية.
١١- عدم وجود الكفاءات الخبرات الكافية للقيام بالتخطيط الاستراتيجي.
١٢- نقص التدريب الفعال للمديرين على المستويات الإدارية المختلفة على عملية التخطيط الرسمي.
١٣- عدم تحقيق المشاركة الفعالة مع المديرين في مستويات الإدارة المختلفة.
١٤- إغراق المديرين بالتفاصيل والأعمال الروتينية.
١٥- عدم قبول التخطيط الاستراتيجي بواسطة بعض المديرين.

ويرى الخبراء في مجال الإدارة أن مثل هذه العقبات يمكن التغلب عليها من خلال إتباع ما يلي:

١. توعية الإدارة وتنمية مهاراتها على التخطيط الاستراتيجية.
٢. التركيز على الجوهر، والبعد عن النواحي الزخرفية والشكلية في التخطيط الاستراتيجي.
٣. تحقيق عنصر المشاركة للمديرين على كل مستويات الإدارة.
٤. تحقيق التنسيق اللازم بين الخطط المختلفة والخطط العامة.
٥. توفير الكفاءة اللازمة من مخططين ومحللين.
٦. توفير الموازنة المالية اللازمة والكافية للإنفاق على نظام التخطيط الرسمي[١].

---

[١] فاطمة عبد الله الطيب، التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء، الخرطوم، د ن ١٩٩٨، ص٦٤٥.

الفصل السادس
مجابهة الكوارث وتقليل آثارها
والبرامج الدائمة الإسعافية

تعريف الكوارث الطبيعية:

الكارثة الطبيعية هي نوع من الدمار أو الابتلاء الذي يلحقه حدث طبيعي، الأمر الذي يشكل خطورة على بعض الأماكن الطبيعية، كما أن الكوارث الطبيعية تكون على عدة أشكال، والتي قامت العديد من المنظمات بعمل مجموعة من الدراسة على هذه الكوارث الطبيعية وتم التوصل إلى مجموعة من التعريفات لمصطلح الكوارث الطبيعية، والتي من أهمها:

- الكارثة الطبيعية هي حالة مفجعة جداً تحدث في إحدى المناطق الطبيعية والتي يكون نتيجتها تغيرات كبيرة في أنماط الحياة، وفي مسهلات الحياة أيضاً، وتكون النتائج كبيرة جداً من ناحية إلحاق مجموعة من الأضرار بالناس متمثلة في عدم توافر الأماكن التي تأوي الآخرين، كما يمكن أن تكون الأضرار في الملبس أو المأكل، حيث إنّ الأضرار قد تكون من خلال إصابة المزروعات.
- أن الكارثة الطبيعية يمكن تعريفها على أنها حادثة مفاجئة وغير متوقعة تكون نتيجة لمجموعة من القوى الطبيعية، أو قد تكون نتيجة لبعض الأعمال التي يقوم بها الإنسان، والتي تسبب حالة من فقدان الأمان، وتظهر الحاجة إلى وجود أنظمة حماية.
- أن الكارثة الطبيعية هي حال مفاجئة وغير متوقعة، والتي يمكن أن يكون سببها من عمل الإنسان أو بواسطة بعض الأمور الطبيعية، والتي تكلف الإنسان فقدان عدد من الأرواح، وتدمير مجموعة كبيرة من الممتلكات، كما أنها تسبب مجموعة من الأضرار الاجتماعية والاقتصادية، بالإضافة إلى الخسارة المادية، وبعض هذه الكوارث تتطلب مساعدة دولية.

---

(١) فاطمة عبد الله الطيب، مرجع سبق ذكره، ص٦٥.

أمثلة الكوارث الطبيعية:

البراكين:

البركان هو حالة من التشقق الأرضي، الأمر الذي يكون نتيجته انبعاث مجموعة من المواد الصهارة الحارة، إضافة إلى مجموعة من الأبخرة والغازات الأخرى الحارقة، ويكون خروج هذه المواد من خلال بعض التشققات الموجودة في الأرض، أو من خلال فوهات بعض الجبال والمرتفعات.

ومن أكثر الدول التي تلقت مجموعة من البراكين المتتالية، دولة إندونيسيا والتي تلقت ما يقارب ١٨٠ بركان، وتعد البراكين من أخطر أنواع الكوارث الطبيعية، حيث إنّها تكون حارقة ومدمرة لجميع ما حولها، كما أن طرق الحد منها صعبة نوعاً ما، ولا تزال قيد الدراسة.

الزلازل:

وهو حالة أخرى من حالات الكوارث الطبيعية والتي تكون عبارة عن اهتزازات أرضية متتالية، والتي تكون في باطن الأرض، وتصل إلى الإنسان على سطحها، ويمكن الحصول على سبب الزلازل على أنه مجموعة من الضغط الداخلي، وتراكم الاجهادات الداخلية، الأمر الذي يكون نتيجة لمجموعة من المؤثرات الجيولوجية فبالتالي تبدأ سلسة من التحركات الداخلية في الصفائح الأرضية، كما أن الزلزال قد يكون نتيجة نشاط بعض البراكين في داخل الأرض، كما نه قد يكون نتيجة بعض الينابيع والآبار المائية في داخل الأرض.

تسبب الزلازل مجموعة كبيرة من الأضرار على سطح الأرض والتي أقلها عمل بعض الشقوق في المباني السكنية، كما أنها تقوم بشل حركة المواصلات، ويختلف الإحساس بالزلزال على حسب شدته وقوته.

الانهيارات الجليدية:

هو حدوث حالة من الحركة لمجموعة ثلجية بشكل مفاجئ، وتكون هذه الكتلة الجليدية على سفح جبل مثلاً، وبالتالي فإن هذه الكرة الثلجية تتدحرج بصورة سريعة من أعلى الجبل إلى أسفله، ملحقةً الكثير من الضرر للأشخاص أو للممتلكات.

الكوارث المائية:

وقد تكون هذه الكوارث بسبب هطول كمية كبيرة من الأمطار، أو بسبب حدوث بعض التغيرات على المسطحات المائية مثل البحار والمحيطات، وقد تكون على شكل تراكم كميات كبيرة من المياه لفترة طويلة من الزمن، أو من خلال ذوبان بعض القطع الجليدية بسرعة كبيرة، فيتكون ما يعرف باسم الأنهار والعواصف والأعاصير.

التسونامي

وهو عبارة عن موجة هائلة من الرياح، والتي تتكون على سطح المسطحات المائية حاملةً مجموعة من المياه في طريقها، وللتسونامي مضار كبيرة جداً، أكبر بكثير من تلك التي تسببها الزلازل والبراكين، حيث إنّ التسونامي يقوم بتدمير كل الممتلكات التي تمر في طريقه، وغالباً تصاب المدن والبلدان الساحلية بالتسونامي أكثر من المدن والبلدان الأخرى.

كيف يمكن التصدي لمواجهة الكوارث الطبيعية:

نظراً إلى ازدياد نسبة الكوارث الطبيعية التي تصيب البيئة المحيطة بنا، ظهرت الحاجة إلى أن يتم إنشاء مجموعة من المنظمات التي ترعى المصلحة الدولية والتي تحد من أخطار هذه الكوارث، فتقوم كل دولة من الدول الآن بإنشاء منظمة ما تختلف تسميتها من مكان لآخر، وتقوم وظائف هذه المنظمة على أن يتم عمل برنامج توعية من أجل الحد من أضرار الكوارث الطبيعية، وتعرف في معظم الدول باسم إدارة الكوارث الطبيعية.

يمكن تسميتها إدارة الكوارث أو إدارة الطوارئ، وهي عبارة عن مجموعة من القوانين التي يتم وضعها وسنها من أجل التعامل مع الأوضاع خلال حدوث الكوارث الطبيعية، وتقوم الإدارة بوضع مجموعة من الأمور التي يجب إتباعها في حالة الشعور بقرب حدوث كارثة طبيعية أو في حالة حدوثها فعلاً، وبالتالي فإن إدارة الكوارث هي عملية مستمرة لا تتوقف أبداً، كما أن عمل إدارة الكوارث يكون بالتعاون مع الدفاع المدني والشرطة، وبعض المؤسسات الأخرى التي تهتم أيضاً بمثل هذه الأمور.

كانت بداية ظهور مصطلح إدارة الكوارث بعد الحرب الباردة، ويمكن القول إنها كانت تعمل بدلاً من الدفاع المدني في تلك الفترة من أجل إنقاذ أروح الناس، وكان هدفها في تلك الفترة أن تقوم بحماية الناس من الهجمات العسكرية التي كان يتم شنها على الأبرياء، وبعد أن انتهت فترة الحرب، قامت المنظمة بتحويل نشاطها من أجل زيادة الأمان خلال فترة الكوارث الطبيعية.

أهمية إدارة الكوارث الطبيعية:

ويمكن القول بأن ضرورة وجود إدارة منظمة الكوارث الطبيعية تتلخص في محاولة عمل انسجام بين طبقات الدولة، كما أنها تتمثل في محاولة المحافظة على أجهزة الدولة وممتلكاتها من الضرر، كما أنها أيضاً تقوم بعملية تنسيق بين المناطق المختلفة في الدولة، والسيطرة على زمام الأمور في حالة حدوث بعض الكوارث الطبيعية المفاجئة والغير مترقبة.

تقع على عاتق إدارة الكوارث الطبيعية مهمة توعية الناس من خلال عمل مجموعة من البرامج التي تخدم المواطن بهدف نشر التوعية بصورة أكبر بين الناس، وحول كيفية التصرف في حالة حدوث إحدى الكوارث الطبيعية بشكل مفاجئ، كما أنها يجب أن توفر لكل بيت مجموعة من الأدوات التي تلزم من أجل الوقاية وحماية الأنفس خلال فترة حدوث أية كارثة طبيعية، والتي من أهمها بعض ملابس النجاة، أو بعض الأدوات، او قد تكون من خلال عمل غرفة تحت الأرض من أجل التأهب في حالة حدوث تسونامي.

كما أنّ إدارة الكوارث يكون على عاتقها أن تجهز كادر من الشباب من أجل العمل تحت ظروف الكوارث الطبيعية، وتدريبهم بشكل متقدم على كيفية التعامل في مثل هذه الظروف، وكيفية حماية الناس من أجل التقليل من حدة الأخطار التي قد تحدث نتيجة هذه الكوارث الطبيعية، كما يجب أن تحاول أن تعد مجموعة كبيرة من هؤلاء الأفراد، فلا ضرر لو كان من كل بيت شخص أو اثنان ضن هذا الكادر من أجل الحصول على نتائج أفضل.

القيام بجولة على المنازل من أجل التأكد من إمكانية أن يقي المنزل الأفراد في حالة الكوارث البسيطة، حيث إنّ بعض المنازل تكون غير قادرة على أن تقي الممتلكات أو الأفراد في داخلها حتى في أبسط أنواع الكوارث الطبيعية، وبالتالي فإن دور المنظمة هنا أن تقوم بتوفير الأماكن الجيدة للسكن، والتي تكون كفيلة بحماية الأفراد في داخلها.

متطلبات إدارة الكارثة:

تشمل متطلبات إدارة الكارثة عدد من المطالب الهامة وهي:

حماية وإنقاذ حياة الإنسان وصحته وتشمل سرعة نقل المصابين من المناطق المنكوبة إلى المستشفيات وتقديم الرعاية الطبية اللازمة لهم، وسرعة إخلاء المناطق المنكوبة من السكان والمهددة بالانهيار، وتقديم وسائل الإعاشة لهم، وسرعة دفن جثث الموتى، ومواجهة المشاكل النفسية التي تنجم عن حدوث الكارثة.

١- حماية وإنقاذ الممتلكات المادية، وتشمل إصلاح المساكن والأبنية التي أضيرت وقت حدوث الكارثة، وإنقاذ كل ما هو ذو قيمة مادية أو أثرية. ٢- توفير خدمات الاستقبال والإيواء، لإعاشة عديمي المأوى أو الذين تم إجلائهم من موقع الكارثة أو المناطق المهددة بالخطر، وتلقى المعونة وتوزيعها.

٣- تطهير المناطق المنكوبة، وذلك من خلال إبعاد المواد الخطرة، وإزالة مسببات التلوث من المنطقة.

٤- إعادة التوازن البيئي لمسرح الكارثة، وذلك من خلال إعادة تخطيط المدن أو إعادة إقامة الخزانات أو السدود المنهارة) .

الأجهزة المعاونة في مواجهة الكارثة:

نتيجة لتعدد أنواع الكوارث وتعدد آثارها، فإن مهام مواجهة الكوارث تتوزع على عديد من الجهات الحكومية وغير الحكومية كالوزارات وأجهزة الإدارة المحلية وهيئات ومراكز ومجالس البحث العلمي بالإضافة إلى الجهود الشعبية للمنظمات غير الحكومية وأبرزها جمعية الهلال الأحمر السوداني.

ويمكن التمييز بين دور الأجهزة في مواجهة الكوارث على النحو التالي:

١. أجهزة ذات دور رئيسي في مواجهة الكوارث خاصة في مرحلة وقوع الكارثة أهمها وزارة الداخلية، الشئون الاجتماعية، الصحة، الدفاع.

٢. أجهزة ذات دور رئيسي في مواجهة كارثة معينة مثل وزارة الأشغال والموارد المائية بالنسبة لكارثة السيول.

٣. أجهزة لها دور رئيسي في التنبؤ باحتمال حدوث كارثة معينة، مثل هيئة الأرصاد الجوية بالنسبة لكارثة السيول.

٤. أجهزة لها دور في التخطيط لمواجهة الكوارث وأهمها هيئات ومراكز البحث العلمي، والجامعات، ومعاهد البحوث.

٥. أجهزة لها دور في تطبيق خطط مواجهة الكوارث، مثل وزارة الإدارة المحلية، وزارة الإسكان والتعمير والمجتمعات العمرانية الجديدة.

٦. أجهزة لها دور معاون مثل وزارة النقل والمواصلات، وأجهزة الشرطة، وزارة الإعلام، وزارة الخارجية.

٧. وزارة الدفاع كقوة مساندة لدعم الجبهة الداخلية بما لها من إمكانيات ضخمة.

مراحل إدارة الكارثة:

تنقسم إدارة الكارثة إلى ثلاث مراحل رئيسية هي مرحلة ما قبل الكارثة، مرحلة وقوع الكارثة ثم مرحلة ما بعد حدوث الكارثة وتضم كل مرحلة من المراحل الثلاث عدة أنشطة مراحل ويختلف هدف الإدارة في كل مرحلة عن المراحل الأخرى.

١/ مرحلة ما قبل الكارثة:

ويتمثل الهدف الرئيسي لإدارة الكارثة في هذه المرحلة في تخفيف الآثار الناجمة عن حدوث الكارثة من خلال إعداد خطط للمواجهة وتنفيذ الإجراءات الوقائية ومحاولة معالجة الأخطار والتي قد ينجم منها حدوث كوارث طبيعية مثل التنبؤ بحدوث سىول في منطقة ما، يمكن منع خطر السيول من خلال إقامة السدود في المناطق المهددة بالخطر.

وهـذا يشـير إلى أن الهـدف الأساسـي لهـذه المرحلـة هـو الإعـداد وحشـد الطاقـات قبـل وقـوع الكـارثـة ، وهـذا يعـني أن هـدفها وقـائي في المقـام الأول، وتمثل هذه المرحلة أهم مراحل مواجهة الكوارث الطبيعية ، فالمواجهة في هـذه المرحلـة خاصـة مـع التقـدم العلمـي والتكنولـوجي يمكـن أن يحقـق خفضـة ملموسة في الإضرار الناجمة عن حدوث الكارثة ، ويمكـن تقسيم الأنشـطة الرئيسية في هذه المرحلة على النحو التالي:

اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

هناك العديد من الكوارث الطبيعية والتي يمكن توقع حدوثها ، والتعرف على ذلك من خلال اكتشاف إشارات الإنـذار المبكـر ، مثـل كـارثـة التصـحر ويمكـن التعـرف عليهـا مـن انخفـاض إنتاجيـة التربـة ، أمـا كـوارث السـيول والعواصف الرملية والرعدية ، فهنـاك إشـارات إنـذار مبكـر لهـا يمكـن توقـع حدوثها مـن دراسـة الخـرائط الجيولوجيـة والطبوغرافيـة ، ومـن الصـور الجويـة والصور الفضائية ، أما كـارثة زحف الكثبان الرملية ، يمكـن توقـع حـدوثها من خلال دراسة الصور الجوية والصـور الفضـائية علـى فـترات زمنيـة متتاليـة ، وفي المناطق الجبلية يعتبر وجود كتل مفككة منتشرة على السفوح المنحـدرة علامة إنذار مبكـر لحدوث كـارثة الإنزلاقات الأرضية وهكـذا.

***الإجراءات الوقائية:**

تمتـد الإجـراءات الوقائيـة علـى مسـاحة واسـعة مـن نشـاط الأجهـزة المعينـة بمواجهة الكـارثة ومن أهم هذه الإجراءات:

- جمـع البيانـات الصـحيحة واللازمـة لوضـع وتطبيـق خطـط الوقايـة والمواجهة.
- متابعة الدراسات والبحوث العلمية في مجالات مواجهة الكـوارث
- تطبيق الوسائل العلمية والهندسية للسيطرة على الكـوارث مثـل إنشـاء السدود على مجاري الأودية المهددة بخطـر السيول، تثبيـت الكثبـان الرمليـة ، تطبيق القواعد الهندسية اللازمة لتحمل المنشآت التأثير الـزلازل معامـل الأمـان الزلـزال".
- استخدام الوسائل التشريعية لفرض القواعد المؤدية إلى تقليل المخاطر.

إعداد خطط المواجهة:

تعطى مرحلة ما قبل الكارثة فرصة لإعداد خطط مواجهة الكارثة حال وقوعها وكذلك الاستعداد المسبق لوقوع الكارثة، ويتم إعداد خطط المواجهة من خلال إعداد سيناريوهات مواجهة الكوارث، وهي أحد الأساليب الناجحة لإعداد خطط مواجهة الكوارث واختبار كفاءة أدائها وتبين نقط الضعف فيها لمعالجتها خلال مرحلة ما قبل الكارثة، وغالبا ما تكشف السيناريوهات عن نقاط الضعف المتعلقة بالتنسيق بين مختلف الأجهزة التي لها دور في مواجهة الكارثة، مما يتيح فرصة مبكرة لمعالجتها.

٢/ مرحلة وقوع الكارثة:

وهي مرحلة المواجهة الفعلية للكارثة، ويهدف أداء الأجهزة المعنية في هذه المرحلة إلى سرعة السيطرة على الكارثة واحتوائها، ويتوقف نجاح هذه المرحلة على عدة عوامل أهمها:

- كفاءة الخطط الموضوعة مسبقا ودقتها وموضوعيتها.
- كفاءة الأطقم المسئولة عن تنفيذ الخطط.
- مدى توافر الإمكانيات اللازمة لمواجهة الكارثة والسيطرة عليها سواء كانت هذه الإمكانيات إمكانيات مادية أو فنية أو متطلبات إدارية.

على سبيل المثال في حالة حدوث زلزال، تكون الخسائر البشرية والمادية على نطاق واسع يشمل قطاعات عديدة في المجتمع، فتتجه لذلك جهود الإنقاذ إلى حصر الخسائر سواء كانت مادية أو بشرية، ومحاولة تقديم العون السريع للمتضررين في صورة إعلان حالة الطوارئ في عدد من قطاعات الدولة الخدمية كالصحة والإسكان والشئون الاجتماعية، كما يلعب الإعلام عندئذ دورا هاما في توعية المواطنين بما يجب إتباعه عند حدوث الهزات الزلزالية، وحشد الجهود لمساعدة ضحايا الزلزال.

٣/ مرحلة ما بعد الكارثة:

وتسمى هذه المرحلة مرحلة الإعمار أو مرحلة إعادة التأهيل، وأهم عناصر هذه المرحلة:

- السيطرة على الأزمات الناتجة من الكوارث، والتي يمكن بدورها أن تؤدي إلى كوارث جديدة.
- إعادة الأوضاع الطبيعية إلى مسرح الكارثة، من خلال إعادة تخطيط المدن، وإعادة إقامة الخزانات والسدود. . . . . الخ.
- تقييم أداء الأجهزة المعينة في المرحلتين السابقتين "مرحلة ما قبل الكارثة، ومرحلة الكارثة"، واستخلاص الدروس المستفادة من هذا التقييم.
- تحسين أساليب وخطط المواجهة بناء على الدروس المستفادة.

وفي هذه المرحلة يجب الاهتمام بمواجهة المشاكل النفسية التي تنجم عن حدوث الكوارث، والاهتمام بتطهير المناطق المنكوبة وذلك بإزالة مسببات التلوث من المنطقة.

الفصل السابع
دور الإعلام في إدارة الأزمات والكوارث

في ظل تفاقم الأزمات في مختلف مناحي الحياة السياسية والاقتصادية والبيئية والاجتماعية، وعلى كافة المستويات المحلية والإقليمية والدولية في العقود الأخيرة بشكل خاص، برز موضوع الإعلام والأزمات، أو إعلام الأزمات بكل وسائله التقليدية والجديدة، المقننة والبديلة وإعلام المواطن، وبمستوياته المختلفة الوطنية "المحلية" والقومية والإقليمية، والدولية الموجهة للآخر، خاصة في عصر الإعلام الفضائي والإعلام بلا حدود وإعلام الإنترنت كركن أساسي من أركان مواجهة الأزمة واحتوائها.

وصارت عملية إدارة الأزمات إعلاميًا تخصصًا علميًا له قواعده ونظرياته وأسسه وآلياته وإستراتيجيته، تهتم به المؤسسات التعليمية الأكاديمية والبحثية والمؤسسات الإعلامية والسياسية والدبلوماسية، كما حظي إعلام الأزمات "إعلام المواجهة" باهتمام القيادة العليا في أغلب دول العالم.

ومن أمثلة ذلك ما تحظى به المناظرات السياسية بين مرشحي الرئاسة في أغلب دول العالم المتقدم، مثل الولايات المتحدة وفرنسا والمملكة المتحدة، وتعليقات وانتقادات السيد الرئيس عبد الفتاح السيسي ومطالبته الملحة للإعلام الوطني والعربي والأجنبي بتحمل المسئولية المهنية والأخلاقية والمجتمعية في مواجهة الأزمات ومعالجتها بلا تحيز أو التعامل بمكيالين، بما في ذلك معالجة أحداث وأعمال العنف، أو مقاومة الإرهاب، أو التطرف الفكري، أو الخروج عن القانون، أو الأزمات الاقتصادية أو الأمنية وتفشى الفساد وغير ذلك[١].

وهكذا يتضح اتساع وتعدد مجالات إعلام الأزمات "إعلام المواجهة وإعلام الطوارئ"؛ مما يجعل من الأهمية بمكان تناوله من زوايا مختلفة، وهو

---

(١) آية محمد علي، " التعرض للبرامج الحوارية التليفزيونية ومواقع التواصل الاجتماعي وعلاقته بمستوى الثقة السياسية لدى الجمهور المصري"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإذاعة والتليفزيون، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، مايو ٢٠١٧.

ما يجعلنا نركز في هذا المقال تحت عنوان "الإعلام ومواجهة الأزمات" على النقاط الثلاث الآتية:

أولًا: أهمية الإعلام أثناء الأزمات. . . الأسس والقواعد.

ثانيًا: التأثيرات السياسية للإعلام في أوقات الأزمة.

ثالثًا: مصداقية وسائل الإعلام أثناء الأزمة.

أولًا: أهمية الإعلام أثناء الأزمات. . . الأسس والقواعد:

في ظل التطور الهائل لإمكانيات وسائل الإعلام المختلفة التقليدية والجديدة، تعاظم دور الإعلام في التعامل مع الأزمات بشكل خاص، وأصبح من الأهمية بمكان الالتزام والاستناد في المعالجات الإعلامية للأزمات على القواعد والأسس العلمية لإدارة الأزمة، أيًا كان مجالها، من جانب القائمين بالاتصال (إعلاميين أو سياسيين أو دبلوماسيين أو مسئولين) ومن هذه الأسس والركائز نذكر:

(١) أصبح الإعلام عبر وسائله المتعددة أداة التفاعل بين الأزمة والكثير من أطرافها وحتى من ليس طرفًا مباشرًا فيها، كما لم يعد ممكنًا التعتيم أو الصمت الإعلامي على أية أزمات مهما تفاوتت في حدتها أو حجمها، فعلى سبيل المثال، كان يمكن في الماضي للسلطات في أية دولة عدم نشر المعلومات بشأن أية كارثة أو أزمة قد تقع في محيط الدولة، مثال على ذلك "لم يعرف العالم شيئًا عن حادثة انفجار مفاعل تشير نوبيل إلا بعد عدة أيام من وقوعه"، وقد أصبح إخفاء أو تجاهل أية أزمة في عصرنا الحالي أمراً شديد الصعوبة، وبالطبع فإن درجة الاهتمام الشعبي محليًا وإقليميًا ودوليًا بأية أزمة تتفاوت من أزمة لأخرى، ولكن يظل لوسائل الإعلام دور رئيس في التعريف بها والتفاعل مع مجرياتها.

(٢) الإعداد الدقيق لإدارة الأزمة، وذلك بتقدير حجم وقوة وتأثير الإعلام المضاد محليًا أو خارجيًا، وعدم الانفراد بإدارة الأزمة إعلاميًا دون مشاركة جهات الاختصاص المسئولة عن طبيعة الأزمة.

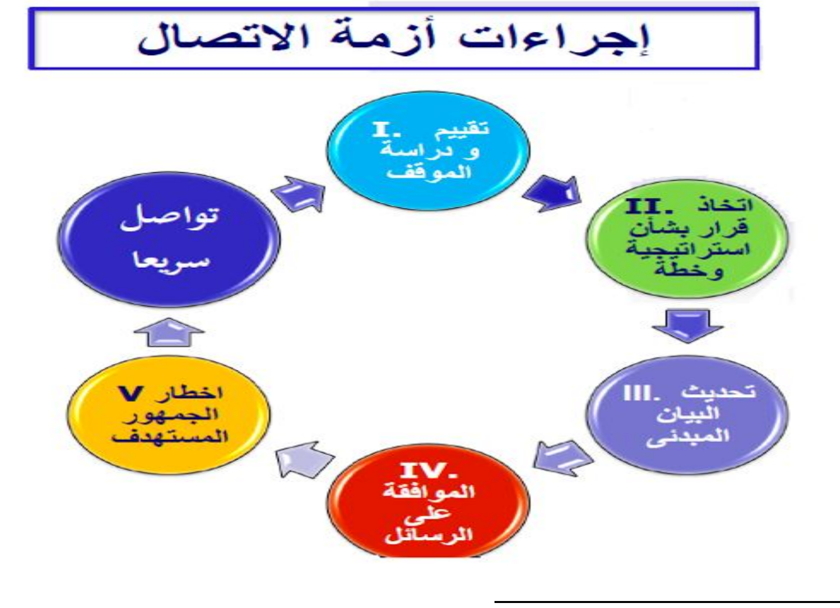
وعلى سبيل المثال، فإن التحرك الإعلامي الداخلي لاحتواء أزمة اقتصادية داخلية يكون في سياق التشاور مع الوزارات والهيئات والمؤسسات المعنية

والخبراء ذوى الصلة، والتحرك الإعلامي الخارجي يكون من خلال الخطاب السياسي والتحرك الدبلوماسي على المستوى الخارجي والدولي.

(٣) الاعتراف بوجود أزمة، بمعنى عدم إنكارها وتوجيه الرسالة الإعلامية الصحيحة المتصلة بها، ومنها على سبيل المثال قيام المسئول الإعلامي أو المتحدث الرسمي بتحديد الأسئلة المتوقعة والإجابات المناسبة لها قبل بدء أي لقاء إعلامي، مع مراعاة أن التصريح لوسائل الإعلام بمعلومات أو بيانات غير صحيحة، أو التهرب أو الامتناع من الإجابة على أسئلة معينة يأتي بنتائج عكسية غير مرغوب فيها.

ومن هنا، فإن البحث عن حل أمثل أو على الأقل حل أفضل بين البدائل المتاحة هو أساس التسوية السليمة للأزمة.

(٤) رصد الدروس المستفادة من الأزمة قبل طي ملفها، ومثل تلك الدروس يشكل تراكمًا معرفيًا لا غنى عنه لمواجهة أزمات المستقبل قبل أن تنشب وتستفحل كما يشكل التراكم المعرفي بدوره مرجعيات لتدريبات الإعلاميين من واقع الخبرات المكتسبة[١]. ويلخص الشكل الآتي إجراءات أزمة الاتصال:



---

(١) المرجع السابق

ثانيًا: التأثيرات السياسية للإعلام في أوقات الأزمة:

في أوقات الأزمات تتم إعادة تشكيل للعلاقات بين الأمم والدول والشعوب والحكومات والمواطنين، وقد أفرز ذلك ما يعرف بالتأثير السياسي لوسائل الإعلام والذي لخصه كثير من الدراسات فيما يأتي:

١- سعي وسائل الإعلام الدائم لجذب الجمهور وزيادة أعدادهم، من خلال تقديم أشكال متنوعة من القوالب الإعلامية، كبرامج التوك شو والبرامج الحوارية وبرامج السخرية، التي قد يبدو بعضها دون مضمون سياسي، وإن كان في الحقيقة لا يخلو من دلالات وإسقاطات سياسية.

٢- ثقة المتلقين في صدق ما تقدمه وسائل الإعلام من معلومات (مصداقية الوسيلة، مدى توافق ما تقدمه مع ميول المتلقي واتجاهاته السياسية) .

٣- الكم الهائل من الرسائل الإعلامية التي تقدمه وسائل الإعلام يوميًا يجعل العامة منهم (البسطاء) غير قادرين على إدراك حقيقة الموقف، إلا من خلال ما تطرحه تلك الوسائل باستثناء الأشخاص ذوى المعرفة والوعي السياسي المرتفع، الذين يكونون أكثر قدرة على فهم وتحليل ونقد ما تقدمه لهم تلك الوسائل.

ومع ظهور وانتشار وسائل الإعلام الجديد أسهمت بدورها في:

تجميع الأشخاص ذوى الاهتمامات المشتركة، ووجد البعض فيها وسيلة للتنفيس عن اتجاهاتهم، بينما اكتفى البعض الآخر بمراقبة ومتابعة الأحداث من خلالها دون مشاركة فعالة في النقاشات.

وهكذا أسهمت شبكات التواصل الاجتماعي ووسائل الإعلام الجديد التفاعلية في التعبئة والنضال السياسي في الأحداث التي شهدتها المنطقة العربية في السنوات الأخيرة (ثورات الربيع العربي، وتهديد شرعية بعض الأنظمة، والإطاحة بأنظمة وحكام مجموعة من الدول) .

وفيما يأتي نعرض لكل من:

(أ) التأثيرات السياسية للإعلام التقليدي (التليفزيون نموذجًا) :

تتعدد أوجه التأثيرات السياسية التى تحدثها المعالجات التليفزيونية لمواجهة الأزمة، ومنها:

(١) التأثير المدروس في العملية السياسية.

(٢) التأثير في صنع القرار السياسي.

(٣) اللامبالاة السياسية political apathy.

(٤) التسويق السياسي political marketing.

(٥) تأثير البرامج الحوارية في منظومة المعرفة السياسية والقيم المجتمعية للمتابعين لها بشكل مكثف (كثيفي التعرض)، وفي تكوين صورة ذهنية سلبية لدى الأفراد عن أنفسهم وحكوماتهم ومشكلاتهم.

(٦) عدم التوازن في تناول الموضوعات السلبية والإيجابية مقابل التركيز على السلبيات أكثر من الإيجابيات.

(ب) التأثيرات السلبية للإعلام الجديد (الفيس بوك نموذجًا): وتتلخص في:

(١) إثارة الرأي العام أو إعادة توجيه الرأي العام.

(٢) تشتيت الرأي العام.

(٣) التشويه السياسي الإلكتروني.

(٤) التسويق السياسي.

(٥) دعم "الأنا" لدى الفئات المهمشة، وتعزيز مفهوم المواطنة الافتراضية لديهم، وتوطيد العلاقات الاجتماعية فيما بينهم، وتعزيز رأس المال الاجتماعي بين أفراد هذه الفئات.

(٦) التعبئة السياسية online political mobilization.

وفي ظل شمول البيئة الإعلامية لأكثر من نمط من وسائل الإعلام ما بين التقليدي منها والجديد، ظهرت إشكالية جديدة في مجال إعلام الأزمات، نلخصها في التساؤل الآتي: ما العلاقة بين وسائل الإعلام الجديدة والتقليدية بين التكاملية أو المنافسة في أوقات الأزمات والأحداث الساخنة؟

واختلفت الآراء في هذا الشأن؛ فالبعض يرى أن العلاقة بين وسائل الإعلام التقليدية والجديدة صارت علاقة تكاملية، بينما يرى البعض الآخر أن مواقع التواصل الاجتماعي ووسائل الإعلام الجديد لها الكثير من الخصائص التي تجعلها أفضل من الوسائل التقليدية، ومن تلك المزايا:

السرعة، وإخفاء شخصية المستخدم، ورفع سقف الحرية في التعبير عن الرأى، وإتاحة متابعة جهود المجتمع المدني، والحميمية، وغير ذلك.

وفى ظل مناخ المنافسة بين الإعلام التقليدي والإعلام الجديد، وسعيًا من الأول لإشباع المزيد من الرغبات وتلبية احتياجات مستخدميه، ظهر ما يعرف بالتليفزيون الاجتماعي"Social T. V" الذي ظهر كنتيجة للتكامل، واندماج المستخدم بين مشاهدة التليفزيون، وكتابة تعليقاته عن ما يشاهده عبر مواقع التواصل الاجتماعي، خاصة الفيس بوك، وتويتر؛ مما يجعل التليفزيون الاجتماعي وسيلة نشطة "active medium "، واستخدم البعض مصطلح (الشاشة الثانية second screen) للتعبير عن استخدام مواقع التواصل الاجتماعي عبر أجهزة الموبايل، أو اللاب توب، أو التابلت، أثناء المشاهدة، بصفتها الشاشة الثانية التي يتعرض لها المشاهد أثناء مشاهدة الشاشة الأولى، ألا وهى التليفزيون، وجاء ذلك بزيادة الاعتماد على التليفزيون فى ثوبه الجديد في أوقات الأزمات والطوارئ والكوارث.

وقسمت الدراسات التي تناولت نشاط الأفراد على مواقع التواصل الاجتماعي أثناء مشاهدة التليفزيون إلى الأنشطة التفاعلية الآتية[(١)]:

١ـ الانفعالات (الحزن، والفرح، والغضب، . . . . . الخ) .

٢ـ التواصل مع المجتمع.

٣ـ التعبير عن الآراء.

٤ـ الحصول على المعلومات وتبادلها.

٥ـ محاولة جذب الانتباه.

---

(١) أحمد يوسف القرعى، " الإعلام وإدارة الأزمات في عالم متغير"، في أهرام ٣١ ديسمبر ٢٠٠٤.

ثالثًا: مصداقية وسائل الإعلام (الحكومية والخاصة) أثناء الأزمات:

تزداد أهمية مصداقية وسائل الإعلام بوجه خاص أثناء الأزمات؛ حيث تحتاج هذه الوسائل إلى أداء من نوع خاص، مهنيًا وأخلاقيًا ووطنيًا، انطلاقًا من بعض المداخل والنظريات التي تستند إلى المسئولية الاجتماعية لوسائل الإعلام، وممارسة الإعلام لدور الشفيع (المحامي) عن كل الفئات دون تهميش أو إهمال للفئات المهمشة، بما يوفر حق المعرفة الشاملة والكاملة والمتعمقة والتعبير عن الذات بحرية بعيدًا عن سياسة الصمت الإعلامي تجاه مشاكل البعض أو واقعهم، بالإضافة إلى تنشيط الجهات ذات الصلة للقيام بواجباتها ومسئوليتها، والقدرة على توسط العلاقة بين الأفراد وصناع القرار، وتفعيل الحق في الاتصال بمفهومه الشامل الحق في أن يعلم الجميع وأن يُعلم عن نفسه بحرية.

ولكي تحقق وسائل الإعلام الأدوار المرجوة منها من قبل كافة الأطراف على النحو الأمثل، لابد أن يتسم الأداء بمزيد من المصداقية، من خلال التزامها بعدد من الضوابط التي تحكم دورها في إدارة الأزمات، ومنها:

الفورية في نقل الأزمة، والتعريف بها وإمداد الجمهور بالحقائق التفصيلية أولًا بأول، والعمق والشمول في تغطية جوانبها المختلفة، وضبط النفس والتعامل بموضوعية مع أجهزة الرأى العام، والاعتراف بالأخطاء التي قد تحدث أثناء التغطية، والرجوع والاعتماد على المصادر الأصيلة.

ومن الأهمية بمكان إدراك أن تحقيق المصداقية لدى الجماهير عامة والنخب باختلاف مجالاتها ليس بالأمر السهل، وخاصة خلال الأزمات التى تطول مدتها، كما أن وجود قانون للمعلومات يرتب الحصول عليها وتبادلها يعد البوابة الرئيسة لتحقيق إعلام يسهم في مواجهة الأزمات، وليس إعلامًا يؤدى إلى اختلاق أزمات أو التهويل من بعضها.

ونختتم هذا التناول بعرض عشر قواعد لمواجهة الأزمات كما حددها بعض المعنيين بإدارة الأزمات:

(١) تقبل المسئولية: وهذا لا يعنى أن تتقبل اللوم.

(٢) فرِّق بين الإعلام السلبي والأزمة الحقيقية.... وحدد فعلك على هذا الأساس.

(٣) استخدام أساليب البحث العلمي واستطلاع الرأي لتحديد أسلوب المواجهة.

(٤) جنِّد طرفًا ثالثًا للتحدث نيابة عنك.

(٥) تعامل مع وسائل الإعلام كشركاء وليس كأعداء، ولكن بحذر.

(٦) توقع الشكوى والتقاضي.

(٧) تابع وحلّل ما ينشر في وسائل الإعلام التقليدي والجديد عن قرب.

(٨) أبرز تعاطفًا واهتمامًا وتفاعلًا مع الحدث والناس.

(٩) اتخذ الـ ٢٤ ساعة الأولى بأقصى حدود الجدية والاهتمام.

(١٠) ابدأ برنامج إدارة الأزمة عن طريق بناء ركائز وأصول سمعة المؤسسة؛ حيث إنه في غضون الأزمة ليس مهمًا سمعة المؤسسة.

وليكن الهدف دائمًا من التناول الإعلامي على كافة مستوياته لأي أزمة مساعدة المجتمع في مواجهتها والتغلب عليها، وغرس قيم الصمود وروح الأمل وليس الإحباط أو تقسيم وتفتيت المجتمع.

اتصالات وإعلام الأزمة:

تبرز أهمية اتصالات وإعلام الأزمة من اللحظة الأولى لوقوع الأزمة، ويجب أن تعطي المنظمة اهتماما كبيرا وأولوية للتأكيد من أن لكادرها الإعلامي دورا واضحا وفاعلا في إيصال أخبار الأزمة إلى الفئات المستهدفة المختلفة.

أولا: مفهوم اتصالات الأزمة:

يقصد باتصالات الأزمة جميع أنشطة وجهود الاتصال التي تجريها العلاقات العامة (أو أي جهة في المنظمة) عند وقوع أزمة ما، وتجري اتصالات الأزمة في ظل ظروف غير عادية، وفي ظل أجواء سلبية وتهدف اتصالات الأزمة إلى المحافظة على سمعة حسنة للمنظمة في ظل آثار الأزمة وانعكاساتها

ثانياً: أهمية اتصالات الأزمة:

لاتصالات الأزمة أهمية كبيرة في أثناء وقوع الأزمة، وتبرز هذه الأهمية من خلال مجالات ومحاور متعددة أهمها:

١- الانعكاسات النفسية (السيكولوجية) للأزمة: إذا أن الأزمة تترك آثار نفسية تتطلب معالجة ومواجهة من خلال اتصالات الأزمة (الخطة

الإعلامية للأزمة)، إذ إن هذه الاتصالات تركز على إزالة هذه الآثار والانعكاسات.

٢- تعدد وتنوع وسائل الأعلام في ظل ثورة الاتصالات: تأتي أهمية إعلام الأزمة في ظل التعدد والتنوع الكبير لوسائل الأعلام على الصعيد المحلي وعلى الصعيد العالمي.

٣- الدور المتزايد لوسائل الأعلام في تكوين الآراء والمواقف والاتجاهات: أصبح الأعلام يلعب دورا متزايدا في تكوين آراء الأفراد ومواقفهم واتجاهاتهم[١].

ثالثا: المتحدث الرسمي:

إن جميع نماذج إدارة الأزمات تؤكد على ضرورة وجود متحدث رسمي واحد يتحدث باسم المنظمة عن الأزمة وأحداثها وتطوراتها وأسبابها ونتائجها وانعكاساتها، وهو المسئول عن جميع العلاقات والتفاعلات مع وسائل الإعلام، وهذا المتحدث الرسمي يجب أن يكون أحد أعضاء الإدارة العليا بحيث يمتلك صلاحيات اتخاذ القرار، ويفضل أن يكون لهذا المتحدث الرسمي خبرة سابقة في التعامل مع وسائل الإعلام.

رابعا: الأنشطة والمهام الرئيسة لاتصالات الأزمة:

هناك مجموعة من الأنشطة والمهام الرئيسة لاتصالات الأزمة أهمها:

- وضع وتنفيذ ورقابة خطة إعلامية تعمل على إيصال الرسالة الإعلامية إلى الفئات المستهدفة المختلفة وضمان تحقيق هذه الرسالة لأهدافها.
- بناء احتياطي من السمعة الحسنة للمنظمة، وهذا الأمر يتطلب أن لا تبدأ اتصالات الأزمة عند وقوع الأزمة، بل أن هذه الاتصالات يجب أن تكون قد بدأت عندما لا تكون الأزمة قد نشأت، ويجب أن يكون هناك نشاط مستمر لاتصالات الأزمة.
- المحافظة باستمرار على العلاقات حسنة مع وسائل الإعلام، وتحقيق درجة عالية من الثقة والمصداقية.

---

(١) أحمد يوسف القرعى، " المرجع السابق.

خامسا: اتجاهات إعلام الأزمة:

الإعلام هو من أهم الأدوات التي تستخدمها المنظمات في العصر الحديث، فهذه الأداة تمكن هذه المنظمات من وصف الأحداث القائمة وصفا شاملا ودقيقا، والتأثير في مجريات وتتابعات هذه الأحداث، ونقل البيانات والمعلومات عن هذه الأحداث بسرعة كبيرة بفضل ما يتوفر للإعلام من إمكانات تكنولوجية وتتركز جهود إعلام الأزمة في اتجاهين رئيسين هما:

الاتجاه الأول: اتجاه إخباري:

يجري استخدام هذا الاتجاه قبل الأزمة وفي أثناء الأزمة وبعد الأزمة وذلك بهدف نقل أخبار الأزمة إلى عناصر بيئة المنظمة، ويجري التركيز في هذا الاتجاه على تعريف بهذه الأزمة وواقعها وتتابع أحداثها ونتائجها ومحاولات الإدارة وجهودها في التصدي لهذه الأزمة.

الاتجاه الثاني: إعلام إرشادي توجيهي:

إن استخدام الإعلام في إرشاد وتوجيه كادر المنظمة (وأحيانا في إرشاد وتوجيه عناصر أخرى من أصحاب المصالح) يؤدي إلى توفير الدعم والمؤازرة والتأييد لإدارة المنظمة من جميع أصحاب المصالح ومن المجتمع.

سادسا: أهمية **التنسيق** والتعاون مع وسائل الإعلام:

هناك مجموعة من الأسباب التي تجعل التنسيق والتعاون مع وسائل الإعلام أمرا ضروريا ومهما، وأهم هذه الأسباب:

- إن التنسيق والتعاون مع وسائل الإعلام يعطي فريق الأزمة فرصة أكبر ليكون مؤثرا في الأحداث وليس مستجيبا لهذه الأحداث.
- إن التنسيق والتعاون مع وسائل الإعلام يؤدي إلى تحقيق فرصة أفضل في السيطرة على الرسالة الإعلامية المتعلقة بالأزمة.
- إن التنسيق والتعاون مع وسائل الإعلام يعطي فرصة كاملة لإزالة سوء الفهم المتعلق بالأزمة وتصحيح هذا المفهوم.
- إن رفض اللقاء مع وسائل الإعلام في بعض الأحيان يعطي فكرة أن الأمور ليست على ما يرام وأنه لا تجري السيطرة على زمام الأمور في المنظمة، كما أن رفض اللقاء مع وسائل الإعلام قد يفسر على انه شكل من أشكال الغطرسة والتعجرف.

سابعا: التعاون الإعلامي للتأثير في الرأي العام:

إن تحقيق التأثير المطلوب في اتجاهات الرأي العام يتطلب تحقيق التعاون والتنسيق بين فريق الأزمة والكوادر الإعلامية المختلفة (داخل المنظمة وخارجها) ، ويمكن تعزيز هذا التعاون في هذا المجال من خلال اعتماد وتبني مجموعة من المبادئ أهمها:

- التحكم في كمية وطبيعة البيانات والمعلومات التي يجري نشرها، مع مراعاة تحقيق التوازن بين توفير المعرفة المطلوبة في الوقت المناسب والانعكاسات السلبية المحتملة من وراء هذه المعرفة.
- تحقيق السيطرة المناسبة على المضمون الإعلامي في أثناء الأزمة، وهذه السيطرة قد تكون مباشرة أو غير مباشرة.

ثامنا: خطة إعلام الأزمة:

إن نجاح اتصالات الأزمة يتطلب إعداد خطة فاعلة هي خطة إعلام الأزمة، وهذه الخطة تتكون من العناصر الآتية:

١- تحديد الأزمات المحتملة وإبعاد هذه الأزمات.

٢- تحديد الأهداف (أهداف الخطة الإعلامية) .

٣- تحديد الفئات المستهدفة بخطة إعلام الأزمة.

٤- تحديد الإمكانات البشرية والمادية والفنية اللازمة للخطة.

٥- إعداد الرسالة الإعلامية الخاصة بخطة إعلام الأزمة.

تاسعا: مراحل التغطية الإعلامية للأزمة:

في ضوء نتائج البحوث والدراسات الإعلامية فإن اهتمام وسائل الأعلام بتغطية الأزمة يمر في مراحل الرئيسية الآتية:

١- مرحلة التغطية الإعلامية العشوائية اللازمة: في بدايات الأزمة تتصف طبيعة التغطية الإعلامية لهذه الأزمة بالعشوائية بسبب عدم توافر البيانات والمعلومات والمعرفة الكافية عن الأزمة وأسبابها وتداعياتها والمواقف المختلفة تجاهها.

٢- مرحلة التغطية الإعلامية المنظمة للأزمة: عندما تتضح معالم الأزمة وملامحها وتتجلي أسبابها وتبدد آثارها وانعكاساتها فإن اهتمام وسائل الأعلام بالأزمة يدخل مرحلة جديدة هي مرحلة التغطية الإعلامية للأزمة، وفي هذه المرحلة فإن وسائل الأعلام تسخر إمكانات بشرية ومادية كافية

للتعاطي الإعلامي مع هذه الأزمة وتزويد الفئات المستهدفة بالمعرفة الكافية عن الأزمة وتطورها.

الشائعات في ظل الأزمة:

في كثير من أنواع الأزمات تنتشر شائعة أو أكثر، وهذه الشائعات تؤدي إلى تفاقم الأوضاع، وهنا يبرز دور اتصالات الأزمة في مواجهة هذه الشائعات والتصدي لها ولأخطارها. والشائعة سلوك اجتماعي، ولا يخلو مجتمع من هذا السلوك. وتجد الشائعات طريقها إلى الانتشار في ظل الأزمات، إذ أن ظروف الأزمات تشكل أرضية خصبة لنشؤ الشائعات وانتشاره[1]. .

أولا: مفهوم الشائعة:

هناك مفاهيم وتعريفات متعددة للشائعة منها:

- الشائعة هي الترويج لخبر مصطنع (مختلق) من أساسه، وهذا الخبر يوحي بالتصديق، والشائعة قد تكون المبالغة في سرد خبر ما، وهذا السرد قد يتضمن جانبا محدودا من الصدق والحقيقة.
- الشائعة هي اصطلاح يجري إطلاقه على رأي محدد يجري طرحه حتى يؤمن به من يسمعه، والشائعة تنتقل من شخص إلى آخر بوساطة الكلمة الشفهية وهي لا تتطلب دليلا أو برهانا.

ثانيا: قياس درجة شدة (قوة) الشائعة:

توصل الباحثون إلى أن درجة شدة (قوة) الشائعة يمكن أن تقاس من خلال مجموعة عناصر هي:

- الأهمية (أهمية موضوع الشائعة) .
- الغموض (غموض الأدلة والبراهين والحجج المتعلقة بالشائعة) .
- الزمن (الزمن الذي يستغرقه انتشار الشائعة) .
- مجتمع الشائعة (المجتمع المستهدف بالشائعة) .

---

(١) شيماء ذو الفقار زغيب، الاتصال السياسي قضايا وتطبيقات، القاهرة، المصرية اللبنانية، ٢٠١٥.

ثالثا: أساليب انتشار الشائعات في ظل الأزمات:

فيما يتعلق بكيفية انتشار الشائعات في ظل الأزمات، وفي ظل ثورة التكنولوجيا والاتصالات، فإنه يمكن القول أن هناك أسلوبين رئيسين لنقل الشائعات وانتشارها هما.

- انتشار الشائعات بأسلوب الاتصال المباشر (الاتصالات الشفهية بين الأفراد) .
- انتشار الشائعات من خلال وسائل الإعلام الجماهيري مثل الصحف والمجلات والراديو والتلفاز والانترنيت، وقد باتت الإنترنيت اكبر وسيلة لنشر الشائعات.

رابعا: كيفية تعامل فريق الأزمة مع الشائعات:

إن مواجهة الشائعات والتصدي لها الأسس التي ينبغي أن يعتمدها هذا الفريق في التعامل مع الأزمات، وأهم هذه الأسس ما يأتي:

- الاستعانة بأهل العلم والخبرة لصياغة الخطط المدروسة التي تكافح الشائعات من جذورها.
- كسب ثقة أصحاب المصالح (داخل المنظمة وخارجها) .
- الالتزام بالشفافية العالية في عرض الحقائق، إذ أن هذه الشفافية سوف تقطع الطريق أمام مروجي الشائعات.

خامسا: تأثير إعلام الأزمة في الرأي العام:

يقصد بالرأي العام مجموعة من التعبيرات الإرادية الصادرة عن الجماهير نحو مشكلة ما أو قضية ما أو أزمة ما محل اهتمام الجماهير وتكون موضع نقاش وحوار وجدل بهدف الوصول إلى حل يؤدي إلى تحقيق المصلحة العامة[١] .

---

(١) وسام نصر، " مصداقية وسائل الإعلام المصرية الحكومية والخاصة أثناء الأزمات دراسة حالة لأزمة وباء إنفلونزا الخنازير"، ٢٠١٥.

الفصل الثامن
أساليب التعامل مع إدارة الأزمات

الوصايا العشرة للتعامل مع الأزمة [1]:

وهي تمثل الدستور الإداري الذي يتعين على متخذ قرار أن يعيه جيداً عند التعامل مع أي أزمة تواجهه، وأن لا يتناسى أو يتجاهل إحدى هذه الوصايا شديدة الأهمية والخطورة، وهذه الوصايا العشر هي:

١. توخي الهدف.

٢. الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادأة.

٣. المباغتة.

٤. الحشد.

٥. التعاون.

٦. الاقتصاد في استخدام القوة.

٧. التفوق في السيطرة على الأحداث.

٨. الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات.

٩. المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث.

١٠. استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ممكناً.

القواعد السبع لإدارة الأزمات: [2]

١. احذر الكذب واحذر نشر كل الحقائق أمام كل الناس: لا تنس أنه خلال الأزمة يكون الناس على استعداد تام لتصديق الأسوأ، فأي محاولة للكذب ستبدو واضحة للعيان. احذر أيضا أن تقع في مصيدة الإدلاء بكل الحقائق، بل أقصر هذا على مجموعة معينة من أولي الثقة.

---

(١) محسن احمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص ٩٨

(٢) محمود جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص ٧٨

٢. لا تضع نفسك محل المتهم الذي يطلب البراءة، وإلا سيطالب الناس برأسك. الأجدر أن تعرض بشجاعة قدرتك على إنقاذ الموقف والوعد بتصحيح الأخطاء مع اتخاذ خطوات فعلية لذلك.

٣. كن مركزيا في صناعة القرار وتنفيذه، على أن يكون الرأي شورى بين أكبر عدد ممكن من ذوى العقل الراجح.

٤. تعزيز العلاقات وقنوات الاتصال مع الخصوم ومع المساندين وتوسيع دائرة المساندة.

٥. إدارة الأزمات هي إدارة لسمعة الشركة أو الدولة واسمها في المقام الأول.

٦. التوقع والمبادرة وعدم التهاون في إطفاء جميع الحرائق المشتعلة حتى الصغيرة منها.

٧. تبني منهج المبادرة لا منهج رد الفعل في التعامل مع الأزمة

الإدارة بالأزمات. هي فعل أو رد فعل إنساني يهدف إلى التوقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مديره. وهي تمثل ظاهرة افتعال أزمة عرضية للتمويه وذلك من خلال إيجاد مجموعة من الضغوط التي تؤثر على الأفراد وتسبب لهم حالة من عدم التوازن هامشية وقتيه.

الفرق بين الإدارة بالأزمات وإدارة الأزمات. الفرق قائم وكبير بين كل منهما فإدارة الأزمة هي كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها وهو عمل متكامل شامل يستمد شموله من شمولية الأزمة وامتدادها للتغلب على الأزمة وأيضاً في هذا الامتداد في حين أن الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات، وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري).[١]

---

(١) محسن احمد الخضير، مرجع سبق ذكره، ص٢٣

ويشير آخرون أن مصطلح إدارة الأزمات يشير إلي (طريقة السيطرة على الأزمة أما مصطلح الإدارة بالأزمات فيشير إلي السيطرة على موقف ما بافتعال الأزمات) [1]. فالإدارة بالأزمات هي (فعل يهدف إلي توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مديرة) [2] والواقع أن هذا الأسلوب يقابله أسلوب آخر من قبل الطرف المقابل وهو إدارة الأزمات، (إذ أن هذا الوقت المتأزم الذي خلقه الطرف الأول يستدعي قيام الخصم بتكثيف جميع إمكانياته وتسخير كامل قواه للخروج من هذه الأزمة بمكاسب أو بأقل الخسائر) [3]

شروط نجاح الإدارة بالأزمات. [4]

أ. وجود تفاوت كبير في ميزان القوى لصالح مدبري الأزمة مما يضطر المستهدف بها إلي التسليم بمطالبة تجنباً للصراع.

ب. في كل الأحوال يظل الهدف النهائي للإدارة بالأزمات عدم تحويلها إلي صراع سافر.

جـ. إن الإدارة بالأزمات لا تعني بالضرورة قدرة مدبر الأزمة بالسيطرة على التطورات ففي كثير من الأحيان يغلق زمام السيطرة من مفتعل الأزمة

أهداف الإدارة بالأزمات. [5]

أ. تفتيت الانتباه إلي قضايا سطحية.

ب. السعي نحو السيطرة على بعض المواقف.

جـ. وسيلة لتمويه وإخفاء المشاكل.

د. التحول من موقف الهجوم إلي الدفاع.

---

(١) احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص٢١

(٢) عباس رشدي العماري، مرجع سبق ذكره، ص١٩

(٣) فهد احمد الشعلان، مرجع سبق ذكره، ص٣٢

(٤) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره

(٥) المرجع السابق

أساليب واستراتيجيات التعامل مع الأزمات.

إن التعامل مع الأزمات يحتاج من متخذ القرار إلي رسم وإعداد سيناريوهات بديلة متعددة المواقف، وهي عملية ليست سهلة خاصة عند إعداد سيناريو للتعامل مع أزمة لم تحدث بعد ولا يعلم إلا الله مداها أو مكانها أو عناصرها، ومن ثم فالسيناريو ما هو إلا أحد طرق الحماية والوقاية من الأزمة، وكلما نجح مدير الأزمات في جعل المجتمع لصالحة كلما كانت قدرته مرتفعة في معالجة الأزمة التي يواجهها وإدارتها بالشكل الذي يجنب الكيان الإداري أيه خسائر محتملة وفي نفس الوقت الاستفادة من إيجابيات الأزمة في زيادة تلاحم أفراد المجتمع، ورفع مستوى مساعدتهم له في احتواء الأزمة وتتعدد أساليب التعامل مع الأزمات، ويحدد اختيار أي منها، وفقاً للإمكانيات المتوافرة والمتاحة، والتحديد الدقيق لمسارات الأزمة والتحولات التي قد تطرأ عليها والنجاح في التعامل معها مشروط بالاختيار السليم لإستراتيجية المواجهة ومنهجها، والذي يجب أن يحقق القدرة على التكامل بين مختلف المجالات: السياسية والاقتصادية والإدارية، ويوفر مناخ التفاهم والمشاركة الفعالة لجميع المستويات والاختصاصات الوظيفية في الكيان الإداري أو المؤسسة أو الدولة. أما أساليب التعامل مع الأزمات فيمكن تقسيمها إلي الأقسام التالية:

أ. أساليب التعامل مع الأزمات. هناك عدة أساليب للتعامل مع الأزمات أهمها [1]

(١) الأسلوب القهري. ويقصد به استخدام القوة لإجبار الخصم على التراجع عن موقفه، ويتضمن هذا الأسلوب عدم الرضوخ لمطالب الخصم مهما كان حجم التهديد لذا فهو يعتمد على قدرة الأجهزة الأمنية على تحمل الخسائر وإيقاع العقاب الرادع على الخصم.

(٢) الأسلوب التساومي. ويعتمد هذا الأسلوب على التفاوض أساساً لحل الأزمة والأصل أن المفاوضة والمساومة هي الاستعداد للتنازل عن بعض المواقف مقابل تنازل الخصم عن بعض مطالبه.

---

(١) فهد احمد الشعلان، مرجع سبق ذكره، ص، ٦٥

(٣) الأسلوب التنازلي. ويعني الرضوخ إلى مطالب الخصم في سبيل إنهاء الأزمة وتحمل كافة الخسائر المترتبة على ذلك.

ب. استراتيجيات وأساليب التعامل مع الأزمات. هناك عدد من الاستراتيجيات والطرق والأساليب التي تدخل ضمن مفهوم التعامل مع الأزمات، ومن هذه الأساليب والطرق والإستراتيجيات ما يلي:

أولا: الطرق والأساليب التقليدية(١)

هنالك عدة أساليب وطرق جرت العادة استخدامها وهي طرق متعارف عليها ومن أهمها الآتي: انظر الشكل:

الشكل رقم (٢/٥) الطرق والأساليب التقليدية



(١) إنكار الأزمة. وهي ابسط الطرق التقليدية حيث يعلن المسئول أو متخذي القرار بأنه لا يوجد أزمات ويرفض الاعتراف بوجود الخلل،

---

(١) محمد إبراهيم الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص ١١٠

منكرا حدوث الأزمة ومن خلال الإصرار على ذلك يمكن السيطرة على الموقف.

(٢) تأجيل ظهور الأزمة. تمثل نوعا من التعامل المباشر للازمة بهدف تدميرها ومن خلال عنف التعامل والمواجهة، سواء مع إفرازاتها أو أسبابها

(٣) بخس الأزمة. محور هذه الطريقة هو التقليل من شان الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها، ولكن يتعين أولا الاعتراف بالأزمة كحدث تم فعلا ولكنة حدث غير هام وتستخدم هذه الطريقة عدة أدوات شديدة التأثير والفاعلية تؤدي جميعها إلى القضاء على قوى صنع الأزمة بطرق مختلفة

(٤) تنفس الأزمة. يطلق عليها تنفيس البركان وينظر إلى الأزمة على أنها بركان على وشك الانفجار ولهذا فانه يتعين لتنفيس الأزمة إجراء فتحات جانبية حول فوهة الأزمة تكون بمثابة تنفيس للضغوط الداخلية.

(٥) تفريغ الأزمة. لاشك أن تعدد مسارات الأزمة يحد من خطرها ولذلك يمكن أن تتفرع إلى ثلاث مراحل أساسية أولها مواجهة عنيفة للقوى الدافعة للازمة وتحديدا لمدى تماسكها أما المرحلة الثانية فتحدد خلالها أهداف بديلة لكل اتجاه فرعي من اتجاهات الأزمة ليسهل التعامل مع كل منها على حده وفي المرحلة الثالثة تبدأ عملية استقطاب كل تلك الاتجاهات ومفاوضتها في إطار رؤية شاملة.

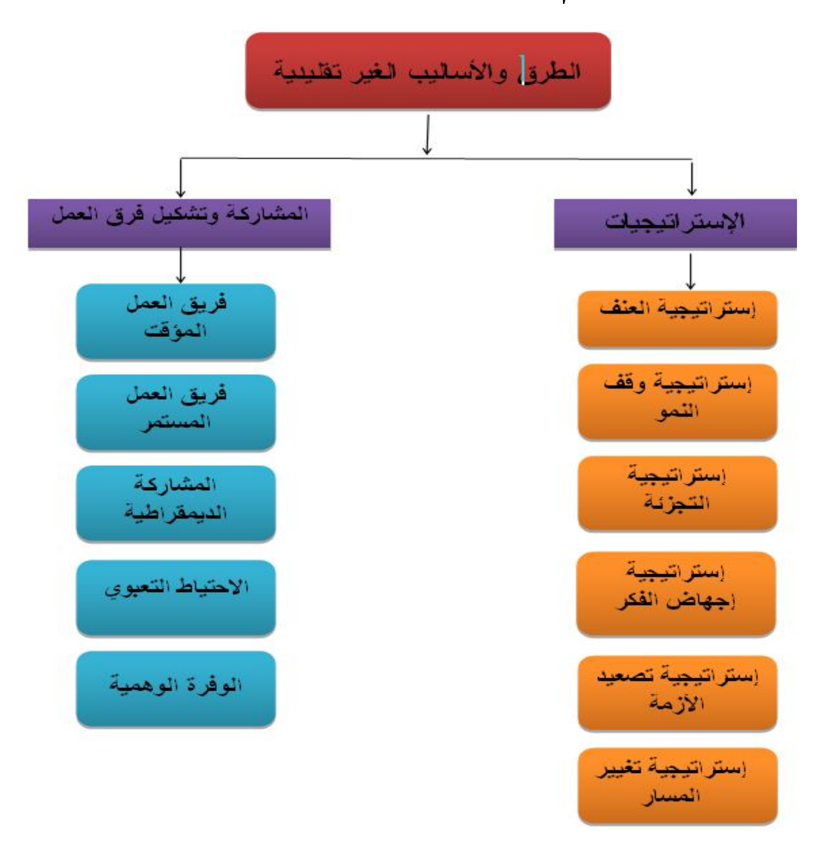
(٦) عزل القوى الفاعلة في الأزمة. تنشا نتيجة وجود قوى معينة عملت على إحداث الأزمة وتصعيد الضغط الازموي حتى يأتي تأثيره في إحداث خلل أو عدم توازن في الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة ويكون عزل الأزمة عن طريق إرسال أشخاص سرا إلى نطاق عمل الأزمة لتحديد القوى التي سببتها وعزلها عن مركز الأزمة وعن مؤيديها.

(٧) إخماد الأزمة. وهي من الطرق بالغة العنف التي تقوم على الصدام العلني والصريح مع كافة القوى التي يضعها التيار الازموي وبدون مراعاة لأي مشاعر أو قيم، وعادة لا يتم اللجوء إلى هذه الطريقة إلا عندما تكون الأزمة وصلت حد التهديد الخطير المباشر للكيان الإداري وان استمرارها كفيل بانهيار بنيان الكيان الإداري.

ثانيا: الطرق والأساليب الغير تقليدية[1]

نظراً لصعوبة التعامل مع الأزمات وللخروج منها بأفضل السبل تم استحداث طرق وأساليب غير تقليدية للتعامل مع هذه الأزمات ومن أهمها ما يلي: انظر الشكل:

الشكل رقم (٦/٢) الطرق والأساليب غير التقليدية



(١) الاستراتيجيات. وهي تتراوح بين العنف ووقف النمو والتصعيد وعلى النحو الأتي:

(أ) إستراتيجية العنف. يتم استخدام هذه الإستراتيجية في الأحوال التالية:

---

(١) فهد احمد الشعلان، إدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص ٦٦

(١) المواجهة مع الأزمة المجهولة.

(٢) المواجهة مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم.

(٣) الانتشار السريع للأزمة في عدة اتجاهات.

(ب) إستراتيجية وقف النمو. وتقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ قبول الأمر الواقع، وبذل الجهد لمنع التدهور وضمان عدم الوصول إلي درجة الانفجار وتستخدم هذه الإستراتيجية في الأحوال التالية:

(١) المواجهة مع قوى ذات حجم ضخم ومتشعب.

(٢) قضايا الرأي العام والجماهير.

(٣) الإضرابات العمالية.

(جـ) إستراتيجية التجزئة. وتقوم هذه الإستراتيجية على محاولة التحليل الدقيق والشامل للأزمات ذات الكتلة الكبيرة وتحويلها إلي أجزاء أو أزمات صغيرة يسهل التعامل معها، وتركز هذه الإستراتيجية على التالي:

(١) ضرب الروابط المجمعة للأزمات لتجزئتها.

(٢) تحويل العناصر المتحدة إلي عناصر متعارضة.

(د) إستراتيجية إجهاض الفكر. بما أن الفكر يقف وراء الأزمة في صورة قيم واتجاهات معينة يمثل تأثيراً على شدة الأزمة، وهذه الإستراتيجية تقوم على إجهاض هذا الفكر والتأثير عليه لكي يفقد أهميته

(هـ) إستراتيجية تصعيد الأزمة. وتهدف إلي الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلي مرحلة متقدمة كي تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم.

(و) إستراتيجية تغيير المسار. تهدف هذه الإستراتيجية إلي التعامل مع الأزمات الجارفة التي يصعب الوقوف أمامها، وتركز على محاولة ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنه، ثم تغيير مسارها وتحويلها إلي مسارات بعيدة عن اتجاهات الأزمة.

(ز) إستراتيجية احتواء الأزمة. ويعتمد على محاصرة، وغالبا ما يتبع هذا الأسلوب في الأزمات العمالية، ويتم الاحتواء على عدة مراحل إبداء

التفهم والإنصات الذكي لقيادات الأزمة. ومطالبتهم بتوحيد رغباتهم وتشكيل لجنة تمثلهم لبدء الحوار والتفاوض مع اللجنة والتوصل إلى حلول وسط ترضي الجميع.

(٢) المشاركة وتشكيل فرق العمل[١]

(أ) فريق العمل المؤقت. يتم تشكيلة بهدف التعامل مع أزمة محددة بذاتها

(ب) فريق العمل المستمر. يتم تشكيل فريق عمل دائم للتعامل مع الأزمات من خلال أشخاص مختارين بعناية ودقة ومن مختلف التخصصات.

(جـ) المشاركة الديمقراطية. يتعين الإفصاح عن الأزمة في حالة اللجوء إلى هذه الطريقة موضحا مدى خطورة الأزمة ومداها وعن الخطوات التي اتخذت في سبيل التعامل مع تلك الأزمة وطلب المشاركة الفعالة لإنجاح الخطة لمواجهة تلك الأزمة.

(د) الاحتياط التعبوي. تقوم هذه الطريقة على تحديد المناطق الضعيفة التي يمكن لعوامل الأزمات اختراقها ومن ثم إعداد احتياطي وقائي يمثل حاجزا إضافيا لمواجهة تلك الأزمة

(هـ) الوفرة الوهمية. وهي احد الأسباب النفسية التي يلجأ إليها متخذ القرار للتعامل مع الأزمات بخلق انطباع لدى الجماهير بان هنالك وفره حقيقية في السلع أو الأموال التي يتدافعون عليها الناس وان لا مبرر لذلك التدافع.

الأسلوب العلمي للتعامل مع الأزمات. الأسلوب العلمي هو الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة على الأزمة ويمر بعدة خطوات متكاملة ومترابطة وتتمثل في الآتي: [٢]

---

(١) عبد الله سليمان العمار، إدارة الأزمات والكوارث في عصر تقنية ونظم المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص١٠٤ بتصرف

(٢) محسن الخضيري، إدارة الأزمات، مكتبة مدبولي، مرجع سبق ذكره، ، ص، ٢٦١

١. تقدير الموقف الأزموي. في ظل الضغط والتوتر الشديد الذي يسيطر على جو الأزمة، فإن مدير الأزمة أو الجهات التي تتعامل مع الأزمة بحاجة إلى تقدير سليم يحدد أبعاد وجوانب الموقف الأزموي. بمعنى آخر خلال تقدير الموقف الأزموي يجب تحديد تصرفات القائمين بالأزمة، وإيضاح العوامل المشتركة والمؤثرة في الموقف حسب درجة خطورتها، ففي بعض الأحيان لا يكون هناك تقدير سليم للموقف، أو لملابسات الأزمة، والأطراف الداخلة فيها، ومن شأن عدم التقدير السليم للموقف الأزموي أن يفقد الكثير من الفرص التي يمكن من خلالها حل الأزمة أو التخفيف من حدتها.

٢. تحليل الموقف الأزموي. يستهدف تحليل الأزمة استنتاج المصالح الكامنة فيها، أي تلك المصالح الخاصة بالذين قاموا بإحداث الأزمة، وصولاً إلي مكوناتها، ومن ثم البحث عن العوامل المساعدة على إيجاد الأزمة، ومدى تأثر كل منها وتأثيره فيها، ثم تحليل أسباب التوتر القائم، وتحليل نقاط القوة والضعف في الأزمة، والوقوف على طبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة وأعباء استمرارها، ومدى تأثيرها، فإذا تم تحليل الموقف الأزموي بالصورة الصحيحة من حيث المعلومات، وتأثيرات الموقف، وكافة الملابسات الأخرى، فإن هذا من شأنه الإحاطة بكافة خيوط الأزمة والإمساك والتحكم بها انظر الشكل رقم (٢/ ٧)

٣. التخطيط العلمي والمتكامل للتعامل مع الأزمة. وهذه المرحلة هي مرحلة رسم السيناريوهات، ووضع الخطط والبرامج، وحشد القوى لمواجهة قوى الأزمة والتصدي لها. ويتيح التحليل الكامل للبيانات المحصلة كافة إعداد الخطط والبرامج والقوى، اللازمة لمواجهة الأزمة، وتتطلب خطة المواجهة عدة إجراءات لتوفير الحماية اللازمة لكلٍ مجالات الأزمة.

٤. التدخل لمعالجة الأزمة. يتم التدخل لمعالجة الأزمة بعد أن تم الإعداد الجيد، وإجراء الحسابات الدقيقة عن كل شيء متعلق بالأزمة، وتتضمن معالجة الأزمة مهام أساسية وأخرى ثانوية وتكميلية. تتمثل الأولى في

المواجهة السريعة، والاستيعاب، وتحويل مسار القوى الصانعة للأزمة. بينما تتمثل المهام الثانوية في عمليات تهيئة المسارات، وتقديم التأييد المطلوب إلي الفريق المكلف بالمواجهة، سواء كان تأييداً علنياً مؤثراً أو خفياً، ووفقاً لما تمليه الحالة وتقتضيه المعالجة. أما المهام التكميلية، فتتمثل في إزالة الآثار الناتجة من عملية المواجهة، ومحاولة إعادة الأوضاع إلي ما كانت عليه قبل الأزمة. إن التعامل مع الأزمات لا شك أنه يتطلب بصيرة استرشادية، وقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب وبما يتلاءم مع طبيعة الموقف، والظروف والإمكانيات والأدوات، والوقت المسموح به والمحدد للتعامل مع الأزمة لوقف تناميها، وذلك تتحدد لعملية التعامل مع الأزمات أهداف يتعين الوصول إليها، ويجب أن توضع هذه الأهداف نصب أعين كافة الأجهزة الحكومية التي لها الدور الكبير والمميز في التعامل مع الأزمات نظراً لامتلاك الدولة القوة والإمكانات التي تستطيع احتواء الأزمة والتخفيف من حدتها.

التجهيزات الإدارية اللازمة لإدارة الأزمات (١)

يحتاج التعامل مع الأزمات إلى توفير تجهيزات مختلفة حتى يمكن النجاح في إدارة الأزمة وبالشكل الذي يحقق الأهداف المطلوبة ولعل أهم هذه التجهيزات الآتي:

١. غرفة عمليات إدارة الأزمات. وتقوم الدول الكبرى بتجهيزها بالكمبيوتر ووسائل الاتصال والمراقبة والتصنت والتشويش والتشفير ومؤمنه ضد أي حريق، وأحياناً توضع على سيارات متحركة لتكون قريبة من موقع الأحداث أو طائرة في حالة الدول المتقدمة.

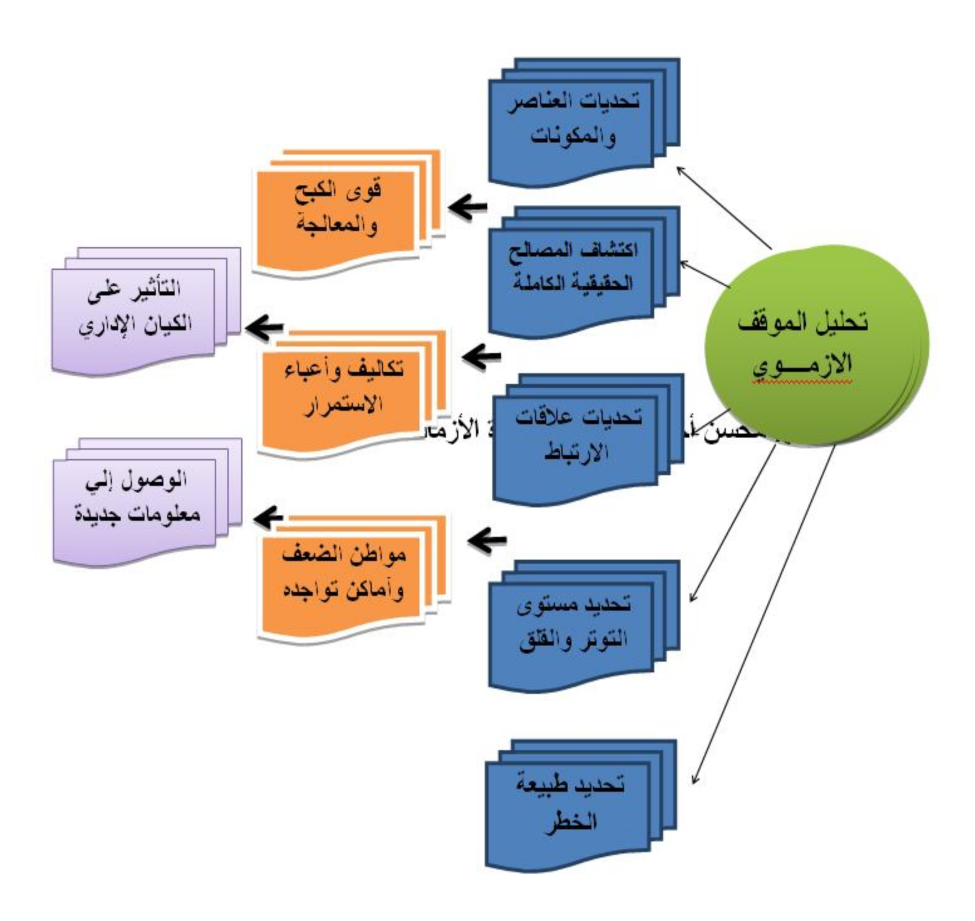
٢. الإعلام. وهو أشد خطورة وفاعلية وأداءً لصنع الأحداث والتأثير على مجرياتها وعلى اتجاهاتها، وذلك لما يتوفر للإعلام من قدرات هائلة تساعد على الانتقال السريع واجتياز الحدود وتخطي العوائق.

---

(١) محمود جاد الله، إدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص، ٦٧

٣. أدوات التأثير. وذلك لوقف تصاعد الأزمة أو التعامل معها والقضاء عليها، ومن أهم هذه الأدوات الاجتماعات الشخصية، وعقد المؤتمرات والمحاضرات واستخدام وسائل الإعلام الجماهيرية

٤. أدوات الامتصاص. وهو استيعاب الأزمة، ومن أدواتها الاعتراف بها واللجوء لحل وسط خاصة في مسائل التعويض المادي المناسب، أو إعادة الحقوق لصحابها وكذلك التحكم والاحتكام إلى أطراف خارجية محايدة أو تغيير القيادات الفاسدة التي شوهت النظام



الشكل رقم (٢ /٧) جوانب وأبعاد عملية تحليل الموقف الأزموي

المصدر: محسن أحمد الخضيري، إدارة الأزمات

الفصل التاسع
نماذج إدارة الأزات من منظور إسلامي

١: غزوة الأحزاب والمبادئ الإدارة:

غزوة الأحزاب مظهر من مظاهر أزمة تناولها القرآن الكريم مبيناً آثارها على نفوس من تعرض لها بقوله تعالى: "**وَإِذْ زَاغَتِ الْأَبْصَارُ وَبَلَغَتِ الْقُلُوبُ الْحَنَاجِرَ وَتَظُنُّونَ بِاللَّهِ الظُّنُونَا (١٠) هُنَالِكَ ابْتُلِيَ الْمُؤْمِنُونَ وَزُلْزِلُوا زِلْزَالًا شَدِيدًا (١١)**".

وقد جمعت الغزوة عدة عوامل للقلق فهي من جهة تضم عدونا ثلاثياً خارجيا يجمع قوى الكفر في الجزيرة ممثلة بقريش واليهود والأعراب ممثلين بغطفان، ومن جهة ثانية حدثت ثغرة داخلية إذ تآمرت جماعة من داخل المدينة مع الأعداء وهم يهود بني قريظة قد واجه المسلمون الأزمة بأمور منها

أ: الإفادة من قدرات المجموع، وتهيئة الأجواء ليعطي كل أفراد الفريق ما عندهم ويتضح هذا في الإفادة من خبرة سلمان الفارسي[1] ومن دخول نعيم بن مسعود الغطفاني الإسلام لما عرض على النبي ﷺ المساعدة قال له: خذّل عنا يا نعيم[2] روى ابن اسحق: : إن نعيم بن مسعود بن وهو من غطفان أتى رسول اللّه ﷺ فقال يا رسول اللّه إني قد أسلمت وإن قومي لم يعلموا بإسلامي فمرني بما شئت

فقال رسول اللّه ﷺ إنما أنت فينا رجل واحد فخذل عنا إن استطعت فإن الحرب خدعة فخرج نعيم بن مسعود حتى أتى بني قريظة وكان لهم نديما في الجاهلية فقال يا بني قريظة قد عرفتم ودي إياكم وخاصة ما بيني وبينكم قالوا صدقت لست عندنا بمتهم فقال لهم إن قريشا وغطفان ليسوا كأنتم والبلد بلدكم فيه أموالكم وأبناؤكم ونساؤكم لا تقدرون على أن تحولوا منه إلى غيره وإن قريشا وغطفان قد جاءوا لحرب محمد وأصحابه وقد

---

[1] السيرة النبوية، ابن هشام، عبد الملك بن هشام، دار الجيل، بيروت، ١٤١١، تحقيق: طه عبد الرءوف سعد، ٤: ١٨٢

[2] السيرة النبوية، ابن هشام: ٤: ١٨٨

ظاهرتموهم عليه وبلدهم وأموالهم ونسائهم بغيره فليسوا كأنتم، فإن رأوا نهزه أصابوها، وإن كان غير ذلك لحقوا ببلادهم وخلوا بينكم وبين الرجل ببلدكم ولا طاقة لكم به إن خلا بكم فلا تقاتلوا مع القوم حتى تأخذوا منهم رهناً من أشرافهم يكونوا بأيدبكم ثقة لكم على ان تقاتلوا معهم محمداً حتى تناجزوه فقالوا لقد أشرت بالرأي

ثم خرج حتى أتى قريشا فقال لأبي سفيان بن حرب ومن معه من رجال قريش قد عرفتم ودي لكم وفراقي محمدا وإنه قد بلغني أمر قد رأيت علي حقا أن أبلغكموه نصحا لكم فاكتموا عني فقالوا نفعل قال تعلموا أن معشر يهود قد ندموا على ما صنعوا فيما بينهم وبين محمد وقد أرسلوا إليه إنا قد ندمنا على ما فعلنا فهل يرضيك أن نأخذ لك من القبيلتين من قريش وغطفان رجالا من أشرافهم فنعطيكهم فتضرب أعناقهم ثم نكون معك على من بقي منهم حتى نستأصلهم فأرسل إليهم أن نعم فإن بعثت إليكم يهود يلتمسون منكم رهنا من رجالكم فلا تدفعوا إليهم منكم رجلا واحدا.

ثم خرج حتى أتى غطفان فقال يا معشر غطفان إنكم أصلي وعشيرتي وأحب الناس إلي ولا أراكم تتهموني قالوا صدقت ما أنت عندنا بمهتم قال فاكتموا عني قالوا نفعل فما أمرك ثم قال لهم مثل ما قال لقريش وحذرهم ما حذرهم

فلما كانت ليلة السبت من شوال سنة خمس وكان من صنع الله لرسوله ﷺ أن أرسل أبو سفيان ابن حرب ورءوس غطفان إلى بني قريظة عكرمة بن أبي جهل في نفر من قريش وغطفان فقالوا لهم إنا لسنا بدار مقام قد هلك الخف والحافر فاغدوا للقتال حتى نناجز محمدا ونفرغ مما بيننا وبينه فأرسلوا إليهم إن اليوم يوم السبت وهو يوم لا نفعل فيه شيئا وقد كان أحدث فيه بعضنا حدثا فأصابه ما لم يخف عليكم ولسنا مع ذلك بالذين نقاتل معكم محمدا حتى تعطونا رهنا من رجالكم يكونون بأيدينا ثقة لنا حتى نناجز محمدا فإنا نخشى إن ضرستكم الحرب واشتد عليكم القتال أن تنشمروا إلى بلادكم وتتركونا والرجل في بلدنا ولا طاقة لنا بذلك منه فلما

رجعت إليهم الرسل بما قالت بنو قريظة قالت قريش وغطفان والله إن الذين حدثكم نعيم بن مسعود لحق فأرسلوا إلى بني قريظة إنا والله لا ندفع إليكم رجلا واحدا من رجالنا فإن كنتم تريدون القتال فاخرجوا فقاتلوا فقالت بنو قريظة حين انتهت الرسل إليهم بهذا إن الذي ذكر لكم نعيم بن مسعود لحق ما يريد القوم إلا أن يقاتلوا فإن رأوا فرصة انتهزوها وإن كان غير ذلك انشمروا إلى بلادهم وخلوا بينكم وبين الرجل في بلدكم فأرسلوا إلى قريش وغطفان إنا والله لا نقاتل معكم محمدا حتى تعطونا رهنا فأبوا عليهم وخذل الله بينهم وبعث الله عليهم الريح في ليال شاتية باردة شديدة البرد فجعلت تكفا قدورهم وتطرح أبنتيهم(١).

ب: تحديد الهدف والموازنة الموضوعية بين البدائل المتاحة واختيار أقربها إلى حل الأزمة وتحقيق مصلحة العمل والمنظمة فيما لا يخالف الشريعة الإسلامية، وهذا ما فعله النبي ﷺ عندما جمع أصحابه في غزوة الخندق يأخذ رأيهم، فعرضوا عليه آرائهم وكان من بين الآراء رأي سلمان الفارسي الذي أشار إلى حفر الخندق فأخذ برأيه النبي ﷺ لأنه الأقرب للصواب جاء في مختصر السيرة النبوية: "فلما سمع رسول اللّه ﷺ بمسيرهم إليه استشار أصحابه. فأشار عليه سلمان الفارسي بحفر خندق يحول بين العدو وبين المدينة. فأمر رسول اللّه ﷺ فبادر إليه المسلمون. وعمل فيه بنفسه"(٢)

وهذه مهارة يحتاج إليها الإداري لينتفع بخبرات جميع الفريق بحيث تتجمع عنده الخبرات وتتراكم ويتمكن بهذا التراكم أن ينهض بهم، فالأمم تنهض بالإدارة أكثر من نهضتها بوفرة الموارد، وقد تكون الخبرات موجودة في مؤسسة ما ولكن بسبب انعدام الإدارة لا يستفاد منها، وأحيانا تتحول لى عنصر معيق بسبب عدم التنظيم والتنسيق بين الجهود.

---

(١) السيرة النبوية: ٤: ١٨٨_١٩٠

(٢) مختصر السيرة النبوية، محمد بن عبد الوهاب، وانظر الروض الأنف ذكر أن سلمان هو من أشار بحفره، ولكن لم يذكر خيارات تقدم بها الصحابة وتم الاختيار بناء على موازنة موضوعية وإنما هو افتراض

٢ : غزوة حنين:

ووقعت بعد فتح مكة وكانت قبيلة هوازن جمعت رجالها لقتال رسول الله ﷺ في وادي حنين فخرج رسول الله ﷺ ومعه ألفان من أهل مكة وعشرة آلاف من أصحابه الذين فتح الله بهم مكة فكانوا اثني عشر ألفاً واستعمل عتاب بن أسيد على مكة

فلما استقبلوا وادي حنين انحدروا في وادٍ من أودية تهامة أجوف في عماية الصبح قال جابر وكانوا قد سبقونا إليه فكمنوا في شعابه ومضايقه قد تهيئوا فو الله ما راعنا إلا الكتائب قد شدوا علينا شَدَّةَ رجل واحد فانشمر الناس راجعين لا يلوى أحد على أحد وانحاز رسول الله ذات اليمين ثم قال أيها الناس هلموا إليَّ أنا رسول الله أنا محمد بن عبد الله، وبقي معه نفر من المهاجرين وأهل بيته فاجتلد الناس فو الله ما رجعت الناس من هزيمتهم حتى وجدوا الأسرى عند رسول الله، وكانوا حين رأوا كثرتهم قالوا لن نغلب اليوم عن قلة فوقع بهم ما وقع ابتلاء من الله لقولهم ذلك

قال العباس إني لمع رسول الله - وكنت امرءًا جسيماً شديد الصوت - فقال رسول الله ﷺ - حين رأى ما رأى من الناس - إليَّ أيها الناس أنا النبي لا كذب أنا ابن عبد المطلب فلم أر الناس يلوون على شيء فقال أيْ عباسُ اهتف بأصحاب السّمُرة فناديت يا أصحاب الشجرة[١] يا أصحاب سورة البقرة فكان الرجل يريد أن يرد بعيره فلا يقدر فيأخذ سلاحه ويقتحم عن بعيره ويخلي سبيله ويؤم الصوتَ فأتوا من كل ناحية لبيك لبيك حتى إذا اجتمع إلى رسول الله ﷺ منهم مائة استقبلوا الناس فاقتتلوا فكانت الدعوة أولا يا للأنصار يا للأنصار ثم خلصت الدعوة يا لبني الحارث بن الخزرج وكانوا صُبُراً عند الحرب وانهزم المشركون وأتوا الطائف"[٢] ويستفاد من هدي النبي ﷺ في غزوة الأحزاب عدد من الدروس في إدارة الأزمة

---

[١] أي الذين يابعوا تحت الشجرة على القتال في سبيل يوم الحديبية

[٢] مختصرة السيرة النبوية، محمد بن عبد الوهاب، ٢١٢

أ: الثبات وعدم الاضطراب:

كما فعل الرسول ﷺ في حنين إذ انسحب جمع من الجيش المسلم أمام خطة هوازن ففي بداية المعركة حصل للمسلمين غنائم فانطلقوا نحوها، وكانت هوزان قد جمعت مهرة الرماة " ما يَكَادُ يَسْقُطُ لهم سَهْمٌ فَرَشَقُوهُمْ رَشْقًا ما يَكَادُونَ يُخْطِئُونَ"[1] ففر الصحابة من هول المفاجأة، وشدة النبل وهنا صمد النبي ﷺ واستطاع بثباته أن يعيد تجميع جيشه وفريق عمله لمواجهة الأزمة، "عن أبي إِسْحَاقَ قال سَأَلَ رَجُلٌ الْبَرَاءَ رضي اللّه عنه فقال يا أَبَا عُمَارَةَ أَوَلَّيْتُمْ يوم حُنَيْنٍ قال الْبَرَاءُ وأنا أَسْمَعُ أَمَّا رسول اللَّهِ صلى اللّه عليه وسلم لم يُوَلِّ يَوْمَئِذٍ كان أبو سُفْيَانَ بن الْحَارِثِ آخِذًا بِعِنَانِ بَغْلَتِهِ فلما غَشِيَهُ الْمُشْرِكُونَ نَزَلَ فَجَعَلَ يقول أنا النبي لا كذب أنا ابن عبد المطلب، قال فما رئي من الناس يومئذ أشدُ منه"[2]

وفي رواية أخرى عند البخاري: " فَنَزَلَ وَاسْتَنْصَرَ ثُمَّ قال: أنا النبي لَا كَذِبْ أنا بن عبد الْمُطَّلِبْ ثُمَّ صَفَّ أَصْحَابَهُ"[3]، وتلاحظ من هذه الرواية أهمية الثبات القائد، وأن مصدر الثبات اللجوء إلى اللّه تعالى بالدعاء والاعتماد عليه، وكيف انعكس هذا الثبات على تجميع أصحابه. بعد أن تشتتوا وكادوا يخسرون المعركة.

وذكرت الروايات عدة أسباب للهزيمة منها ما ذكرناه من انشغال الصحابة بجمع الغنائم وهو ما ذكره البخاري، ومنها أن الطريق التي ساروا فيها كانت واديا ضيقاً معتما وواجهتم خيل القوم ففروا، كما نقل ابن حجر: " وذكر بن إسحاق من حديث جابر وغيره في سبب انكشافهم أمرا آخر وهو أن مالك بن عوف سبق بهم إلى حنين فأعدوا وتهيؤا في مضايق الوادي وأقبل النبي ﷺ وأ صحابه حتى أنحط بهم الوادي في عماية الصبح

---

[1] صحيح البخاري: (الجامع الصحيح المختصر)،: محمد بن إسماعيل أبو عبد الله البخاري الجعفي، دار ابن كثير، اليمامة، بيروت، ١٤٠٧ – ١٩٨٧، تحقيق:. مصطفى البغا: ٣: ١٠٧١، برقم: ٢٧٧٢

[2] صحيح البخاري تحقيق البغا: ٣: ١١٠٧، برقم: ٢٨٧٧.

[3] صحيح البخاري: ٣: ١٠٧١، برقم: ٢٧٧٢.

فثارت في وجوههم الخيل فشدت عليهم وانكفأ الناس منهزمين"[1]، وأيا ما كان السبب فلا يجوز في مبادئ إدارة الأزمة أن نفسر الهزيمة بأننا لم نكن نتوقع أن يهاجم العدو بهذه الشراسة!، فهذا تسبيب مرفوض في الفكر الإداري، والحل العلمي أن تواجه المشكلة لا أن تلقي الخطأ على الآخرين. وأن تكون القيادة تتمتع بالكفاءة وشجاعة القلب، وفي هذا المعني يقول ابن تيمية: " تجد الرجل الذي يقتل كثيرا إذا خاف أصابه الجبن وانخلع قلبه وتجد الرجل الثابت القلب الذي لم يقتل بيديه كثيرا ثابتا في المخاوف مقداما على المكاره وهذه الخصلة، أي الشجاعة، يُحتاج إليها في أمراء الحروب وقواده ومقدميه أكثر من الأولى فإن المقدم إذا كان شجاع القلب ثابتا أقدم وثبت ولم ينهزم فقاتل معه أعوانه وإذا كان جبانا ضعيف القلب ذل ولم يقدم ولم يثبت ولو كان قوي البدن.

والنبي ﷺ كان أكمل الناس في هذه الشجاعة التي هي المقصودة في أئمة الحرب"[2] ، فالمرؤسين بحاجة لأن يروا أمامهم قدوة، والقائد يمتاز بأنه يشيع الطمأنينة بين الأفراد وهذا ما نلحظه في موقف النبي ﷺ في وسط المعركة ينادي بصوته أنا النبي لا كذب أنا ابن عبد المطلب،

ب: **تشجيع الفريق والرفع من معنويات العاملين وقت الأزمات مما يدفعهم للعمل بحماس** وحيوية، وهذا ما نلحظه في نداء النبي ﷺ أين أهل بيعة الشجرة أين أهل

سورة البقرة تذكيرا لهم بمواقف ثبتوا فيها ونجحوا في اجتياز الأزمة، ويذكر أهل السيرة أن الصحابة لما سمعوا هذا النداء عادوا كما تعود المرضع لصغيرها، وهكذا يتضح أن هذه المهارة التي امتلكها النبي كانت فاعلة ومكنته من مواجهة الأزمة وتحويل الهزيمة إلى نصر.

---

[1] فتح الباري شرح صحيح البخاري، أحمد بن علي بن حجر أبو الفضل العسقلاني، دار المعرفة، بيروت، تحقيق: محب الدين الخطيب ابن حجر، ٨: ٢٩

[2] منهاج السنة النبوية، أحمد بن عبد الحليم بن تيمية الحراني أبو العباس، مؤسسة قرطبة، ١٤٠٦، ، تحقيق: د. محمد رشاد سالم، ابن تيمية، ٨: ٧٨.

مكافأة المحسن: ومن ذلك أن النبي ﷺ بعد الغزوة أعلن عن مكافأة لمن ثبت وصمد فقال من قتل قتيلا فله سلبه، وقد اختلف الفقهاء في تفسير هذا الحديث هل هو حكم عام أم هو تدبير إداري مرتبط بفكرة المكافأة، فذهب الإمام الشافعي وأحمد إلى أنه حكم عام، وقال مالك وأبو حنيفة إلى إنه مبني على فكرة المكافأة

ومن النصوص الفقهية في موضع التشجيع قولهم في بيان ما يلزم الإمام "ويرفق بجيشه في السير ويعد لهم الزاد ويقوي نفوسهم بما يخيل إليهم الظفر"[1]

ج: معالجة الرسول ﷺ للأزمة الناشئة بعد توزيع الغنائم في أعقاب حنين

بعد انتصار المسلمين في معركة حنين نال المسلمون غنائم وفيرة تطلعت لها مطامع الناس قال ابن إسحاق: " أعطى رسول اللّه صلى اللّه عليه وسلم المؤلفة قلوبهم وكانوا أشرافاً من أشراف الناس يتألفهم ويتألف بهم قومهم فأعطى أبا سفيان بن حرب مائة بعير وأعطى ابنه معاوية مائة بعير وأعطى حكيمَ بنَ حزام مائة بعير، قال ابن هشام: لما أعطى رسول اللّه ﷺ ما أعطى من تلك العطايا في قريش وفي قبائل العرب ولم يكن في الأنصار منها شيء، فوجد هذا الحي من الأنصار في أنفسهم حتى كثرت منهم القالة حتى قال قائلهم: لقد لقي واللّه رسولُ اللّه ﷺ قومه.

المفاتحة والمعاتبة مصدرٌ للتزويد بالمعلومات.

قال ابن اسحق: فَدَخَلَ عَلَيْهِ سَعْدُ بْنُ عُبَادَةَ فَقَالَ يَا رَسُولَ اللَّهِ إِنَّ هَذَا الْحَيَّ قَدْ وَجَدُوا عَلَيْكَ فِي أَنْفُسِهِمْ لِمَا صَنَعْتَ فِي هَذَا الْفَيْءِ الَّذِي أَصَبْتَ قَسَمْتَ فِي قَوْمِكَ وَأَعْطَيْتَ عَطَايَا عِظَامًا فِي قَبَائِلِ الْعَرَبِ وَلَمْ يَكُنْ فِي هَذَا الْحَيِّ مِنْ الْأَنْصَارِ شَيْءٌ

قَالَ فَأَيْنَ أَنْتَ مِنْ ذَلِكَ يَا سَعْدُ؟

قَالَ يَا رَسُولَ اللَّهِ مَا أَنَا إِلَّا امْرُؤٌ مِنْ قَوْمِي.

قَالَ فَاجْمَعْ لِي قَوْمَكَ فِي هَذِهِ الْحَظِيرَةِ".

---

[1] المحرر، عبد السلام ابن تيمية، ٢: ١٧١.

وتلحظ أن النبي ﷺ هنا يعمل على تحليل هذه المعلومات، ومتابعتها ومعرفة حقيقتها، . فهو يريد أن يعرف موقف سعد بن عبادة، ليعرف القوى المحركة للفكرة، وما حجم التيار المعترض، ثم العمل على إحباط الأزمة واتقاء نتائجها.

"قَالَ فَخَرَجَ سَعْدٌ فَجَمَعَ النَّاسَ فِي تِلْكَ الْحَظِيرَةِ، فَلَمَّا اجْتَمَعُوا أَتَاهُ سَعْدٌ فَقَالَ قَدْ اجْتَمَعَ لَكَ هَذَا الْحَيُّ مِنْ الْأَنْصَارِ قَالَ فَأَتَاهُمْ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَحَمِدَ اللَّهَ وَأَثْنَى عَلَيْهِ بِالَّذِي هُوَ لَهُ أَهْلٌ ثُمَّ قَالَ: يَا مَعْشَرَ الْأَنْصَارِ مَا قَالَةٌ بَلَغَتْنِي عَنْكُمْ وَجِدَةٌ وَجَدْتُمُوهَا فِي أَنْفُسِكُمْ أَلَمْ آتِكُمْ ضُلَّالًا فَهَدَاكُمْ اللَّهُ وَعَالَةً فَأَغْنَاكُمْ اللَّهُ وَأَعْدَاءً فَأَلَّفَ اللَّهُ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ قَالُوا بَلْ اللَّهُ وَرَسُولُهُ أَمَنُّ وَأَفْضَلُ قَالَ أَلَا تُجِيبُونَنِي يَا مَعْشَرَ الْأَنْصَارِ قَالُوا وَبِمَاذَا نُجِيبُكَ يَا رَسُولَ اللَّهِ وَلِلَّهِ وَلِرَسُولِهِ الْمَنُّ وَالْفَضْلُ قَالَ أَمَا وَاللَّهِ لَوْ شِئْتُمْ لَقُلْتُمْ فَلَصَدَقْتُمْ وَصُدِّقْتُمْ أَتَيْتَنَا مُكَذَّبًا فَصَدَّقْنَاكَ وَمَخْذُولًا فَنَصَرْنَاكَ وَطَرِيدًا فَآوَيْنَاكَ وَعَائِلًا فَأَغْنَيْنَاكَ أَوَجَدْتُمْ فِي أَنْفُسِكُمْ يَا مَعْشَرَ الْأَنْصَارِ فِي لُعَاعَةٍ مِنْ الدُّنْيَا تَأَلَّفْتُ بِهَا قَوْمًا لِيُسْلِمُوا وَوَكَلْتُكُمْ إِلَى إِسْلَامِكُمْ أَفَلَا تَرْضَوْنَ يَا مَعْشَرَ الْأَنْصَارِ أَنْ يَذْهَبَ النَّاسُ بِالشَّاةِ وَالْبَعِيرِ وَتَرْجِعُونَ بِرَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فِي رِحَالِكُمْ فَوَ الَّذِي نَفْسُ مُحَمَّدٍ بِيَدِهِ لَوْلَا الْهِجْرَةُ لَكُنْتُ امْرَأً مِنْ الْأَنْصَارِ وَلَوْ سَلَكَ النَّاسُ شِعْبًا وَسَلَكَتْ الْأَنْصَارُ شِعْبًا لَسَلَكْتُ شِعْبَ الْأَنْصَارِ اللَّهُمَّ ارْحَمْ الْأَنْصَارَ وَأَبْنَاءَ الْأَنْصَارِ وَأَبْنَاءَ أَبْنَاءِ الْأَنْصَارِ قَالَ فَبَكَى الْقَوْمُ حَتَّى أَخْضَلُوا لِحَاهُمْ وَقَالُوا رَضِينَا بِرَسُولِ اللَّهِ قِسْمًا وَحَظًّا ثُمَّ انْصَرَفَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَتَفَرَّقْنَا [1].

لاحظ كيف واجه الرسول ﷺ اعتراض الأنصار وحاورهم ولم يرضَ بسكوتهم أول مرة فالنفوس تهاب الزعيم، ولهذا يقولون بأدب: لله ورسوله المن والفضل، وكان بإمكان الرسول أن يستند إلى سكوتهم المشوب بالخجل ليبرر تصرفه بالغنائم، لكنه ﷺ يحاورهم ويقر لهم بالفضل ليكون

---

[1] السيرة النبوية ج٥/ص١٧٧، وأصله في صحيح البخاري، كتاب المغازي، ج: ٨: ٣٧٦ حديث (٤٢٣٠).

سكوتهم عن رضا وارتياح وتكون العلاقة بين القيادة والرعية مستندة إلى الرضا لا إلى الخوف أو الخجل.

فوجود مصدر للمعلومات متمثل بمفهوم المعاتبة إذ جاء سعدٌ النبيَ ﷺ وأحبره بما يقول قومه، ساعد النبي على أن يتعرف على الأزمة في بداياتها، ويعرف مكونات الأزمة ويفهم القوى المحركة لها، وبسؤاله: أنت ماذا تقول: أدرك ﷺ هل الاعتراض هي على مستوى الأنصار أم تيار في داخلهم

وكان محرك الأزمة شعورهم بالحرمان من العطاء، وتمت المعالجة عن طريق التعويض بالمكافأة المعنوية، ثم بشرح فكرة الهدف لفريق العمل إذ خاطبهم النبي ﷺ قائلا: "أَوَجَدْتُمْ فِي أَنْفُسِكُمْ يَا مَعْشَرَ الْأَنْصَارِ فِي لُعَاعَةٍ مِنْ الدُّنْيَا تَأَلَّفْتُ بِهَا قَوْمًا لِيُسْلِمُوا وَوَكَلْتُكُمْ إِلَى إِسْلَامِكُمْ" فغاية العطاء لترغيب القوم بالإسلام، والرسول ﷺ يستند في هذا إلى ما عرف من ثبات الأنصار في الإسلام وهذا نوع من المكافأة المعنوية التي تعوض المكافأة وتزيد عليها في التأثير ثم أكرمهم إكراما كبيرا بقوله: " أما ترضون أن يرجع الناس بالشاء والغنم وترجعون برسول الله إلى رحالكمُم دعا لهم اللهم ارحم الأنصار، واعترف بفضلهم أما إنكم لو شئتم لقلتم" فَلَصَدَقْتُمْ وَصُدِّقْتُمْ أَتَيْتَنَا مُكَذَّبًا فَصَدَّقْنَاكَ وَمَخْذُولًا فَنَصَرْنَاكَ وَطَرِيدًا فَآوَيْنَاكَ وَعَائِلًا فَأَغْنَيْنَاكَ" فشرح الأهداف لفريق، مع التقدير المعنوي والمكافأة المعنوية كل ذلك مكن النبي من مواجهة الأزمة في بداياتها.

لو كان سعد يعرف أن موقف القيادة المفترض الصدود لن يذهب ليخبره بمشاعر قومه، فلا بد أن تُشعر القيادة فر يق العمل وأن صدرها منفتح للتغيير وأنها تحسن الإصغاء، وأن تواجه بوادر الأزمة بالمصارحة والوضوح.

نماذج إدارة الأزمة من قصص الأنبياء:

من الأزمات التي تحدث عنها القرآن على المستوى الفردي[1] ما تعرض له نبي الله موسى عليه السلام: " **وَدَخَلَ الْمَدِينَةَ عَلَى حِينِ غَفْلَةٍ مِنْ أَهْلِهَا فَوَجَدَ**

---

[1] الإدارة بحسب تعريفها عمل جماعي، ولكن يمكن للأفراد أن يستفيدوا من المهارات الإدارية في حياتهم وهذا ما نجده في قصة سيدنا موسى عليه وعلى رسولنا الصلاة والسلام.

فِيهَا رَجُلَيْنِ يَقْتَتِلَانِ هَذَا مِنْ شِيعَتِهِ وَهَذَا مِنْ عَدُوِّهِ" (القصص: ١٥) فموسى عليه يدخل المدينة في زيارة عابرة فيخرج بجريمة قتل لم يُخطط لها، يشعر بالقلق بسببها، إذ هو أمام لحظة مصيرية حاسمة، تنبئ بتحول حاسم ووشيك. فهو أمام مفرق طرق في حياته عبرت عنه الآيات: "فأصبح في المدينة خائفاً يترقب"

وترى الآية تقدم نموذجا لمواجهة موسى عليه السلام الأزمة بعدة إجراءات بدأت بالاعتراف بالذنب واللجوء إلى الله تعالى: **"فَوَكَزَهُ مُوسَى فَقَضَى عَلَيْهِ قَالَ هَذَا مِنْ عَمَلِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ عَدُوٌّ مُضِلٌّ مُبِينٌ (١٥) قَالَ رَبِّ إِنِّي ظَلَمْتُ نَفْسِي فَاغْفِرْ لِي فَغَفَرَ لَهُ إِنَّهُ هُوَ الْغَفُورُ الرَّحِيمُ (١٦) قَالَ رَبِّ بِمَا أَنْعَمْتَ عَلَيَّ فَلَنْ أَكُونَ ظَهِيرًا لِلْمُجْرِمِينَ"** (١٧: القصص) ويعد الاعتراف بالخطأ أول خطوة في الاتجاه الصحيح في إدارة الأزمة، أمَّا إلقاء اللوم على الآخرين فهو بداية السير في الطريق الخاطئ في إدارة الأزمة، ذلك أن الخطأ تجربة نستفيد منها، ونتعلم والأزمة إذا كانت داخلية فقد كشفت عن خطأ مستكن لنعرف كيف نعالجه، وكان يمكن أن يؤدي إلى كارثة أكبر، وعليه فإنّ الاعتراف بالخطأ يدفعنا إلى تصويب سلوكنا ونهجنا في الإدارة لنواجه المستقبل بخبرات تحصننا من الزلل، وإذا كانت الأزمة خارجية فإن داخل كل أزمة فرصة للنجاة عبر عنها القرآن الكريم بقوله سبحانه: "إن مع العسر يسرا". ومما يعين على الصبر في مواجهة الأزمة اللجوء إلى تعالى وهذا ما فعله موسى عليه السلام حين توجه إلى الله تعالى معترفاً بذنبه "رب إني ظلمت نفسي " فلابسَ اللجوء إلى الله بالاعتراف بالذنب.

وتكشف قصة نبي الله موسى عليه السلام أثر العلاقات العامة الواسعة في الأقدار على مواجهة الأزمة، فالرجل الذي جاء من أقصى المدينة يسعى ناصحاً موسى عليه السلام بالخروج هو من داخل الملأ، ولا ريب ان علاقته مع موسى كانت جيدة لينصحه، فلو أن موسى عليه السلام كان منعزلاً، لا يقيم علاقات طيبة مع من حوله، أو كان صدامياً مع الجميع لما تهيأت فرصة النجاة، وهذا ما نبه إليه القرآن الكريم بقوله: **" وَجَاءَ رَجُلٌ مِنْ أَقْصَى**

الْمَدِينَةِ يَسْعَى قَالَ يَا مُوسَى إِنَّ الْمَلأَ يَأْتَمِرُونَ بِكَ لِيَقْتُلُوكَ فَاخْرُجْ إِنِّي لَكَ مِنَ **النَّاصِحِينَ**" (القصص: ٢٠)، وبفضل هذه العلاقات نجي من عواقب الأزمة وما تنطوي عليه من عنف منتظر بل عنف قد صدر قرارٌ بتنفيذه. وهذا النوع من أشد الأزمات خطورة سواء على مستوى الأسر أم على مستوى الشركات والدول.

صور من الأزمات التي عرفها التاريخ الإسلامي وتحليل طريقة إدارتها

من الأزمات الكبرى التي عرفها التاريخ الإسلامي الفتنة الكبرى بعد مقتل الخليفة الراشد عثمان ﷺ اللّه ثم ما تبع ذلك من فتن في كوقعة الجمل وصفين ثم ثورة ابن الزبير، ومقتل الحسين بن علي ﷺ في كربلاء، فهذه الأزمات حدثت، وعمل الفقه الإسلامي على معالجة آثارها الاجتماعية لاحتواء الضرر ومنع تداعيتها من خلال ما نجده من موقف متزن في التعامل مع الفتنة كقولهم: " على أن وَأَمَّا مَا وَقَعَ بَيْنَهُمْ مِنْ الْحُرُوبِ وَالْفِتَنِ فَتِلْكَ أُمُورٌ مَبْنِيَّةٌ عَلَى الِاجْتِهَادِ، وَكُلُّ مُجْتَهِدٍ مُصِيبٌ، أَوْ الْمُصِيبُ وَاحِدٌ، وَالْمُخْطِئُ مَعْذُورٌ، بَلْ وَمَأْجُورٌ، وَكَمَا قَالَ عُمَرُ بْنُ عَبْدِ الْعَزِيزِ: تِلْكَ دِمَاءٌ طَهَّرَ اللَّهُ مِنْهَا سُيُوفَنَا فَلَا نُخَضِّبُ بِهَا أَلْسِنَتَنَا. "[1]، وهذا الموقف الفقهي هو أحد الأشكال الناجحة في التعامل مع تداعيات الأزمة احتواء للضرر ومنعاً لتفاقم آثار الأزمة وانحيازاً لوحدة لأمة، لا للفِرق المتنازعة فتعامل الفقه مع هذه الأزمات بعد وقوعها على نحو يواجه أثارها ويرممه بحيث لا تفتك بوحدة الجماعة

وقد نبه ابنُ العربي في كتاب العواصم من القواصم كيف هيأ اللّه للأمة عاصمة من كل قاصمة، ويعد كتابه هذا أحد أشكال مواجهة آثار الأزمة حيث نبه كاتبه إلى حماية اللّه للأمة في عام الجماعة، بتنازل الحسن لمعاوية[2]، وهذا العمل الفكري من ابن العربي نموذج لأثر المفكرين

---

[1] البحر المحيط، بدر الدين محمد بن بهادر الزركشي، دار الكتب العلمية، بيروت ١٤٢١هـ - ٢٠٠٠م، ضبط نصوصه وخرج أحاديثه وعلق عليه: د. محمد تامر، ج: ٣: ٣٥٧. وسياق الحديث في موضع عدالة الصحابة جميعاً

[2] أنظر العواصم من القواصم: أبو بكر بن العربي، دار الجيل، بيروت، ١٩٨٧، تحقيق محب الدين الخطيب، ١٧٣.

المسلمين في إيجاد ثقافة فكرية تتمكن من مواجهة آثار الأزمة العنيفة في أعقاب الفتنة، وما تبعها من انقسام. وإيجاد الثقافة الفكرية موحدة أحد طرق إدارة الأزمة

مقتل الحسين بن علي رضي الله عنه في كربلاء نموذج لعجز الجيش الأموي عن إدارة الأزمة. كان من أسباب أزمة كربلاء التي أدت إلى مقتل الحسين بن علي رضي الله عنه زمن يزيد ين معاوية عام ٦١ للهجرة عدم تحليل قيادة الجيش الأموي للبدائل، ثم المفاضلة بين البدائل واختيار البديل الأنسب.

وإن كان الخروج ابتداء من الحسين ﵁ غير مستوف لأسباب التغيير، وهو مبني على اجتهاد هو فيه مأجور ولكنه كما قال ابن خلدون ظن في نفسه القدرة والكفاية أما الكفاية فهي كما ظن وأما القدرة فم تكن متوفرة لديه.

وقد نجحت قيادة الجيش الأموي في بداية الأمر في التعامل مع الأزمة، إذ درست القوة المكونة للأزمة وأثرت عليها بالرغبة والرهبة ونجح عبيد الله بن زياد بعزل العناصر الداعمة للخروج واستقطاب عدد كبير مها وبخلق تعارض مصالح بينها، بحيث إن أهل العراق الذين كانوا قد راسلوا الحسين يعلنون مبايعتهم على الخروج معه حتى بلغت رسائلهم حِمل بعير، عادوا ووقفوا ضده، إلا أن قيادة الجيش الأموي لم تحسن إدارة الأزمة إلى النهاية فبعد أن تمكنوا من تفكيك القوى المحركة للأزمة ممثلة بتجمع أهل العراق أخذهم غرور القوة، وتحولوا من إدارة الأزمة إلى الإدارة بالأزمة فتعمدوا صناعة الأزمة واستخدام المصادمة.

وقد أدت غفلة قيادة الجيش الأموي وعجزهم عن تحليل البدائل المتاحة، للتعامل مع الأزمة، واختيار البديل الأفضل إلى إدخال الدولة الأموية في أزمة أخلاقية تبعتها مجموعة زلازل اجتماعية فكان استشهاد الحسين بن علي رضي الله عنه هو الراجفةٍ تتبعها الرادفة وانتهت بالقضاء على الدولة الأموية، وكانت الثورات التي تخرج في كل مرة تحمل شعار الثأر لمقتل الحسين بن

علي رضي الله عنه إذ جاءت نهاية حركة الحسين بن علي رضي الله عنه مأساوية لم تقض على الحسين فقط وإنما قضت على الدولة الأموية نفسها.

وصار مقتل الحسين بحد ذاته أزمة تستمد منها الثورات التالية وقودا تحرك به الجماهير

وهنا لا بد من الاعتبار لمنع تكرار أخطاء الماضي، وهذا يضعنا أمام ضرورة تلخيص الأخطاء التي أدت بقيادة الجيش الأموي إلى ارتكاب الخطا الأحمق

أولا: غرور القوة، وشعور قيادة الجيش الأموي أن التفويض بلا رقابة، وكان شعورهم صحيحا فعلى الرغم من اعتراض وامتعاض رئيس الدولة يزيد بن أبي سفيان من قتل الحسين إلا أنه لم يعاقب من قتله! وهذا يؤكد أن تفويض يزيد للسلطة كان بلا رقابة بما دفع القيادات الميدانية إلى ارتكاب أخطاء إدارية، وحماقات وجرائم ونتيجة لهذه الأخطاء حدثت فيما بعد ثورة التوابين فقتلت كل من شارك بقتل الحسين وهذه مظهر على أن هناك أزمة لم تعالج وقد أصبحت أزمة مقتل الحسين أشبه بكرة الثلج التي تنمو مع الأيام حتى انتهت بالقضاء على الدولة ألأموية كلها وكانت حركات الخروج ترفع شعار الثار لشهداء آل البيت ممن خرجوا في أعقاب خروج الحسين.

وللدلالة على الخلل الإداري عند قيادة الجيش الأموي نشير إلى مايروي ابن الأثير من أن الحسين ابن علي لما خرج و لاحظ أن أهل العراق قد خذلوه كان مرنا في تعامله مع الأزمة وقدم لقيادة الجيش الأموي ثلاثة بدائل ممثلة بالرجوع إلى المدينة واحداً من المسلمين، أو أن يذهب بمن خرج معه إلى ثغر من الثغور لمقاتلة الأعداء، أو يأتي يزيد ويجري حوارا بين السلطة والمعارضة. وقد رحب عمر بن سعد بن أبي وقاص القائد الميداني بالاقتراح بعد عدة لقاءات بينه وبين الحسين ثم رفع توصيته بذلك إلى عبيد الله بن زياد بن أبيه قائده الأعلى: " أما بعد فإن الله أطفأ النائرة، وجمع الكلمة، وقد أعطاني الحسين أن يرجع إلى المكان الذي أقبل منه أو أن نسيره إلى أي ثغر من الثغور شئنا، أو أن يأتي يزيد أمير المؤمنين فيضع يده في يده، "فيرى فيما بينه وبينه

رأيه"[1] وفي هذا لكم رضي وللأمة صلاح. فلما قرأ ابن زياد الكتاب قال: هذا كتاب رجل ناصح لأميره، مشفق على قومه، نعم قد قبلت.

فقام إليه شمر بن ذي الجوشن فقال: أتقبل هذا منه وقد نزل بأرضك وإلى جنبك؟ والله لئن رحل من بلادك ولم يضع يده في يدك ليكونن أولى بالقوة والعزة ولتكونن أولى بالضعف والعجز، فلا تعطه هذه المنزلة فإنها من الوهن، ولكن لينزل على حكمك هو وأصحابه، فإن عاقبت كنت ولي العقوبة، وإن عفوت كان ذلك لك، والله لقد بلغني أن الحسين وعمر يتحدثان عامة الليل بين العسكرين. "

وموقف شمر يمثل نموذج لصناعة الأزمة بدلا من إدارتها، وذلك بسبب عدم الخبرة وضيق الأفق، والحرص على المغانم الشخصية، وقد استجاب ابن زياد لمشورة شمر

فقال ابن زياد: نِعمَ ما رأيتَ، الرأيُ رأيُكَ، اخرج بهذا الكتاب إلى عمر فليعرض على الحسين وأصحابه النزول على حكمي، فإن فعلوا فليبعث بهم إلي سلماً، وإن أبوا فليقاتلهم، وإن فعل فاسمع له وأطع، وإن أبى فأنت الأمير عليه وعلى الناس واضرب عنقه وابعث إلي برأسه. وكتب معه إلى عمر بن سعد: أما بعد فإني لم أبعثك إلى الحسين لتكف عنه ولا لتمنيه ولا لتطاوله ولا لتقعد له عندي شافعاً، انظر فإن نزل الحسين وأصحابه على الحكم واستسلموا فابعث بهم إلي سلماً، وإن أبوا فازحف إليهم حتى تقتلهم وتمثل بهم فإنهم لذلك مستحقون، فإنْ قتل الحسين فأوطئ الخيل صدره وظهره فإنه عاقٌّ شاقٌّ قاطع ظلوم، فإن أنت مضيت لأمرنا جزيناك جزاء السامع المطيع، وإن أنت أبيت فاعتزل جندنا وخل بين شمر وبين العسكر، والسلام[2] وكانت النتيجة استشهاد الحسين بن على وأصحابه، بطريقة دموية تفتقر للمشروعية، ولم يتقبل الرأي العام مسوغ القتل فانعدمت شرعية التصرف، امتدت بآثاره السلبية إلى زوال شرعية النظام الأموي كله، ولازال

---

[1] الجملة بين القوسين من تاريخ الطبري: ٣: ٣١٣

[2] الكامل في التاريخ، ابن الأثير، دار الكتب العلمية بيروت، ١٤١٥هـ، ٣: ٤١٤

هـذا النظـام إلى الآن ينظـر إليـه نظـرة سـلبية رغـم الفتوحـات الكـبرى الـتي حققـت عهـده فلقـد كـان الـنهج القمعـي سـبباً في تـأجيج عـاطفي ألهـب نـيران الغضب الشعبي، بحيث أصبحت ذكرى مقتل الحسين بن علي رضي الله عنه موقداً تستمد منه الحركات المعارضة زخات عاطفية مشبوبة.

وتمثل قصة مقتل الحسين بن على ﷺ نموذجا لعدة أخطاء في إدارة الأزمـة فإضافة إلى عدم تحليل البدائل والمفاضلة بينهـا لم تكـن رئاسـة الدولـة تطلـع على الأحداث وفي هذا ينقل الطبري أنـه لمـا علم يزيد بمقتـل الحسـين بـن علـي رضي الله عنه رضي الله عنه قال: دمعت عـين يزيـد، وقـال: قـد كنـت أرضـى مـن طـاعتكم بـدون قتـل الحسـين، لعـن الله ابـن سمية! _يعـني عبيـد الله ابـن زياد _لو أني صاحبه لعفـوت عنـه، فـرحم الله الحسـين! ولم يصله بشـيء. "[1] أي لمن أخبره بمقتل الحسين رجاء المكافأة.

وهـذا سـبب آخـر مـن أسـباب تفـاقم الأزمـة أن رئاسـة الدولـة في ذلـك الوقـت فوضت الأمر للقادة العسـكريين في مسـألة كـان ينبغـي اطـلاع رئـيس الدولـة عليها بحكم مسؤوليته السياسية والتاريخية.

عمر بن عبد العزيز وإدارته لأزمة الخوارج:

ومن الصور الإيجابية لتفريغ الأزمة من حدتها ما فعله عمر بن عبد العزيـز حين خرج ابـن شـوذب والـنص التـالي شـاهد لحـوار فكـري في قضـية سياسـية تسـتند إلى إنكـار المنكَـر وتـبين لنـا كـيف يعمـل عمـر بـن عبـد العزيـز علـى تفريغ قضية الخارجين من مضمونها ببيان الموقف الإسلامي من العصاة، جـاء في كتاب الكامل والمنتظم عند ذكر أحداث السنة المائة للهجرة:

في هـذه السـنة خـرج ابـن شـوذب، واسمـه بسـطام، مـن بـني يشـكر، في جوخى، وكان في ثمانين رجلاً، فكتب عمر بن عبد العزيز إلى عبد الحميد عاملـه بالكوفـة أن لا يحـركهم إلا أن يسـفكوا دمـاً أو يفسـدوا في الأرض، فإن فعلوا فحل بينهم وبين ذلك، وانظر رجلاً حازماً، فوجهـه إلـيهم ووجـه معـه جنداً وأوصه بما أمرتك به. فبعـث عبـد الحميـد محمـد بـن جريـر بـن عبـد الله

---

[1] تاريخ الطبري:

البجلي في ألفين وأمره بما كتب به عمر، وكتب عمر إلى بسطام يسأله عن مخرجه، . . . فكان في كتاب عمر: بلغني أنك خرجت غضباً لله ولرسوله ولست أولى بذلك مني، فهلم إلي أناظرك، فإن كان الحق بأيدينا دخلت فيما دخل الناس، وإن كان في يدك نظرنا في أمرك- وهنا قام عمر بتهدئة الأزمة ومنع تفاقمها-

فكتب بسطام إلى عمر: قد أنصفت وقد بعثت إليك رجلين يدارسانك ويناظرنك.

وأرسل إلى عمر مولى لبني شيبان حبشياً اسمه عاصم، ورجلاً من بني يشكر، فقدما على عمر فقال لهما: ما أخرجكما هذا المخرج وما الذي نقمتم؟ فقال عاصم: ما نقمنا سيرتك، إنك لتتحرى العدل والإحسان، فاخبرنا عن قيامك بهذا الأمر أعن رضي من الناس ومشورة أم ابتززتم أمرهم؟ فقال عمر: ما سألتهم الولاية عليهم ولا غلبتهم عليها، وعهد إلي رجل كان قبلي فقمت ولم ينكره على أحد ولم يكرهه غيركم، وأنتم ترون الرضا بكل من عدل وأنصف من كان من الناس، فاتركوني ذلك الرجل، فإن خالفت الحق ورغبت عنه فلا طاعة لي عليكم.

قالا: بيننا وبينك أمر واحد قال: ما هو. قالا: رأيناك خالفت أعمال أهل بيتك وسميتها مظالم، فإن كنت على هدىً وهم على الضلالة فالعنهم وابرأ منهم. فقال عمر: قد علمت أنكم لم تخرجوا طلباً للدنيا ولكنكم أردتم الآخرة فأخطأتم طريقها، وإن الله، عز وجل، لم يبعث رسول صلى الله عليه وسلم، لعّاناً، **وقال إبراهيم " فمن تبعني فإنه مني ومن عصاني فإنك غفور رحيم "** (إبراهيم: ٣٦) وقال الله، عز وجل: **" أولئك الذين هدى الله فبهداهم اقتده "** (الأنعام: ٩٠) وقد سميت أعمالهم ظلماً، وكفى بذلك ذماً ونقصاً، وليس لعن أهل الذنوب فريضة لا بد منها، فإن قلتم إنها فريضة فأخبرني متى لعنتَ فرعون؟ قال: ما أذكر متى لعنته.

قال: أفيسعك أن لا تلعن فرعون وهو أخبث الخلق وشرهم ولا يسعني أن لا ألعن أهل بيتي وهم مصلون صائمون! قال: أما هم كفار بظلمهم؟ قال: لا لأن

لأن رسول الله، ﷺ دعا الناس إلى الإيمان، فكان من أقر به وبشرائعه قبل منه، فإن أحدث حدثاً أقيم عليه الحد. فقال الخارجي: إن رسول الله، ﷺ دعا الناس إلى توحيد الله والإقرار بما نزل من عنده. قال عمر: فليس أحد منهم يقول لا أعمل بسنة رسول الله، ولكن القوم أسرفوا على أنفسهم على علم منهم أنه محرم عليهم، ولكن غلب عليهم الشقاء. قال عاصم: فابرأ مما خالف عملك وردّ أحكامهم. قال عمر: أخبراني عن أبي بكر وعمر أليسا على حق؟ قالا: بلى. قال: أتعلمان أن أبا بكر حين قاتل أهل الردة سفك دماءهم وسبى الذراري وأخذ الأموال؟ قالا: بلى. قال: أتعلمان أن عمر رد السبايا بعده إلى عشائرهم بفدية؟ قالا: نعم. قال: فهل برئ عمر من أبي بكر؟ قالا: لا. ثم حاورهم في مسألة التكفير بالمعاصي، وبين لهم تناقض مواقفهم إذ يبيحون دماء من خالفهم من المسلمين ويحقنون دماء غير المسلمين فقال"فإنكم يخاف عندكم من يشهد أن لا إله إلا الله وأن محمداً عبده ورسوله، وكان من فعل ذلك عند رسول الله آمنا وحقن دمه وماله، وأنتم تقتلونه، ويامن عندكم سائر أهل الأديان فتحرمون دماءهم وأموالهم. "
وانتهى الحوار إلى قضية ولاية العهد في النظام الأموي

قال اليشكري: أرأيت رجلاً ولي قوماً وأموالهم فعدل فيها ثم صيرها بعده إلى رجل غير مأمون، أتراه أدى الحق الذي يلزمه لله، عز وجل، أو تراه قد سلم؟ قال: لا. قال: أفتسلم هذا الأمر إلى يزيد من بعدك وأنت تعرف أنه لا يقوم فيه بالحق؟ قال: إنما ولاه غيري والمسلمون أولى بما يكون منهم فيه بعدي. قال: أفترى ذلك من صنع من ولاه حقاً؟ فبكى عمر وقال: أنظراني ثلاثاً.

فخرجا من عنده ثم عاد إليه فقال عاصم: أشهد أنك على حق. فقال عمر لليشكري: ما تقول أنت؟ قال: ما أحسن ما وصفت ولكني لا أفتات على المسلمين بأمر، أعرض عليهم ما قلت وأعلم ما حجتهم. فأما عاصم فأقام عند عمر، فأمر له عمر بالعطاء، فتوفي بعد خمسة عشر يوماً. فكان عمر بن عبد العزيز يقول: أهلكني أمر يزيد وخصمت فيه، فأستغفر الله.

فخاف بنو أمية أن يخرج ما بأيديهم من الأموال وأن يخلع يزيد ولاية العهد، فوضعوا على عمر من سقاه سماً، فلم يلبث بعد ذلك إلا ثلاثاً حتى مرض ومات، ومحمد بن جرير مقابل الخوارج لا يتعرض إليهم ولا يتعرضون إليه، كل منهم ينتظر عود الرسل من عند عمر بن عبد العزيز، فتوفي والأمر على ذلك."[1]

تلحظ من الرواية السابقة أن عمر بن عبد العزيز تمكن من إدارة الأزمة مع الخوارج بتفريغها من مضمونها والحوار معهم، لكنه رحمه الله لم يتمكن من إدارة الأزمة الداخلية مع ولي عهده فانتهى الأمر بدس السم له، على راوية بعض المؤرخين.

وهذا ما يكشف لنا عن أهمية انسجام فريق إدارة الأزمة، إذ لن يتمكن الإداري من تجاوز الأزمة إذا لم يكن هناك روح الفريق الواحد في مواجهة فريق الأزمة. وحين تكون الأزمة مع طرف مسلم فلا بد تغليب روح الأخوة على سائر الخلافات، قد أدى غياب هذا المفهوم إلى القضاء على الدولة نفسها.

[1] الكامل في التاريخ، ابن الأثير، دار الكتب العلمية بيروت، ١٤١٥هـ، ٤: ٣١٧. ، المنتظم، ابن الجوزي، دار صادر، بيروت، ١٣٥٨هـ، ٧: ٥٣.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية:

- القرآن الكريم.
- إبراهيم عرفات، التحذير من الأزمات الدولية، مجلة السياسة الدلية القاهرة، مؤسسة الأهرام، العدد ٨٠، نيسان ١٩٨٥.
- أحمد عبد الرحمن أحمد، مدخل إلي إدارة الأعمال الدولية، ط٢، (الرياض: دار المريخ، د ت).
- أحمد محمود عبد الحليم الأساليب الكمية كوسيلة لتحليل وإدارة الأزمات السياسية- عرض أطروحة دكتوراه، مجلة السياسة الدولية، العدد ١٢٦- ١٩٩٦.
- أحمد مختار الجمال، المفاوضات وإدارة الأزمات، مجلة السياسة الدولية القاهرة، مؤسسة الأهرام، العدد ١٠٧ كانون الثاني ١٩٩٢.
- أحمد يوسف القرعى، " الإعلام وإدارة الأزمات في عالم متغير"، في أهرام ٣١ ديسمبر ٢٠٠٤.
- أحمد، ابراهيم أحمد. ٢٠٠٢، إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة.
- إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية، (الإسكندرية: دار النهضة، ١٩٩٢).
- أكثم السيد السماني، مسح البيئة الخارجية والأنشطة التجارية وأثرة على التخطيط الاستراتيجي في السودان، دراسة حالة لشركة كوبتريد المحدودة، ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠٠٠.
- أمنية مصطفى صادق، إدارة الأزمات والكوارث، ط١، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٢م.
- أمين هويدي إدارة الأزمات الإقليمية، مجلة العربي، العدد ٣٢٨ السنة التاسعة والعشرين، آذار، ١٩٨٦.
- آية محمد علي، " التعرض للبرامج الحوارية التليفزيونية ومواقع التواصل الاجتماعي وعلاقته بمستوى الثقة السياسية لدى الجمهور المصري"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإذاعة والتليفزيون، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، مايو ٢٠١٧.

- بشير العملاق، مبادئ الإدارة، (الأردن: دار النهضة، ١٩٩٨) .
- توفيق، عبد الرحمن. ٢٠٠٤، التخطيط لما قد لا يحدث، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- توماس وهيان وديفيد، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: محمود عبد الحميد وزهير نعيم، (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩٠) .
- ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، (القاهرة: د ن، ٢٠٠٢) .
- الجوهري، الصحاح في اللغة والعلوم، تقديم الشيخ عبد الله العلايلي المجلد الأول، دار الحضارة العربية، بيروت، ١٩٧٤، ط١.
- حامد عبد الله ربيع، فلسفة الدعاية الإسرائيلية، بيروت: منظمة التحرير الفلسطينية، مركز الأبحاث، ١٩٧٠.
- الحملاوي، محمد رشاد. إدارة الأزمات. أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، ١٩٩٧.
- زكريا بشير إمام، التخطيط الإستراتيجي والتعليم العالي في الوطن العربي، (الخرطوم: د ن، ٢٠٠٣) .
- سامي الصمادي، إدارة الأزمات عمان: معهد الإدارة العامة، طبع بالرونيو، ١٩٩٧.
- شيماء ذو الفقار زغيب، " الاتصال السياسي قضايا وتطبيقات"، القاهرة، المصرية اللبنانية، ٢٠١٥.
- عباس رشدي العماري: إدارة الأزمات في عالم متغير القاهرة، مؤسسة الأهرام، ط١، ١٩٦٣.
- عباس رشدي العماري، إدارة الأزمات الدولية المعاصرة، عجلة السياسة الدولية، القاهرة، مؤسسة الأهرام، العدد ٩٠ تشرين الأول ١٩٨٧.
- عباس رشدي العماري، إدارة الأزمات في عالم متغير، ط١، القاهرة: مركز الأهرام للترجمة، ١٩٩٣م.
- عبد الرحمن توفيق، إدارة الأزمات، ط٣، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٩م.
- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، (القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٥) .
- عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٨٩.

- عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، عمان: دار الصفاء، ١٩٩٩ .
- علي أحمد السبتي، التخطيط الاستراتيجي الرأي للجميع، العدد ١٣٥٠٧ ، ٢٠٠٥/٦/١٧.
- علي السلمي، أساسيات وإستراتيجيات في الدول النامية، مصر: د ن ٢٠٠٢
- فاضل زكي محمد، الأزمة الدولية بين مقتربات ومفترقات المصطلحات، مجلة أم المعارك، بغداد، مركز أبحاث أم المعارك، العدد ٨- ٩ تشرين الأول ١٩٩٦.
- فاضل زكي محمد، الأزمة الدولية، دراسة في التفاعلات الإستراتيجية التكتيكية التطبيقية، مجلة أم المعارك بغداد، مركز أبحاث أم المعارك، العدد ٣، تموز ١٩٩٥.
- فاطمة عبد الله الطيب، التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء، (الخرطوم، د ن، ١٩٩٨) .
- فيليب وليامز: إدارة الأزمة المجابهة والدبلوماسية في العصر النووي، مركز البحوث والمعلومات، سلسلة الكتب المترجمة لندن، منشورات مارتن روبرتس، العدد ١٥ ، ١٩٧٦.
- فيليب ويليامز، إدارة الأزمة، ترجمة مركز البحوث والمعلومات بغداد، مركز البحوث والمعلومات، ١٩٨٦.
- الكامل في التاريخ، ابن الأثير، دار الكتب العلمية بيروت، ١٤١٥هـ، ٤: ٣١٧. ، المنتظم، ابن الجوزي، دار صادر، بيروت، ١٣٥٨هـ.
- مازن إسماعيل الرمضاني، نحو تخطيط سياسي خارجي عربي، مجلة العلوم جامعة بغداد، كلية العلوم السياسية، العدد ١ ، آذار ١٩٨٨.
- مجبل علوان محمودالتوقعات المستقبلية للإدارة الجامعية في العراق في القرن الحادي والعشرين- أطروحة دكتوراه غير منشوررة بغداد: كلية التربية / ابن رشد، ١٩٩٨.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الكوارث والأزمات، ط١، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ٢٠١١م.
- محمد حسنين هيكل ثلاثون عاما على تأميم القناة وحرب السويس: كيف أدار جمال عبد الناصر معركة قناة السويس- مجلة المستقبل علربي، العدد ٩٤، ١٩٨٦.

- محمد رشاد الحملاوي إدارة: الأزمات تجارب محلية وعالمية عرض كتاب، مجلة السياسة الدولية، العدد ١٢١، ١٩٩٥.
- محمد عزيز عبد الحسن البياتي، الأمم المتحدة والعلاقات الدولية، أطروحة ماجستير، غير منشورة مقدمة إلى كلية العلوم السياسية- جامعة بغداد آذار ١٩٩٤.
- محمود محمد إبراهيم، إدارة الكوارث والأزمات، الخرطوم: دار النشر، ٢٠٠٩م.
- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، (القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٠) .
- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، (القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٥) .
- ناصيف يوسف حقي، النظرية في العلاقات الدولية بيروت، دار الكتاب العربي، ط١، ١٩٨٥.
- النور فزنلوجي، التخطيط الإستراتيجي وأثره على فاعلية الإدارة، دراسة تطبيقية للهيئة العامة للطيران المدني، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠٠٠.
- هاني إلياس خضر الحديثي، في عملية اتخاذ القرار السياسي الخارجي- رسالة ماجستير غير منشورة بغداد معهد الدراسات القومية والاشتراكية ١٩٨١
- وسام نصر، " مصداقية وسائل الإعلام المصرية الحكومية والخاصة أثناء الأزمات دراسة حالة لأزمة وباء إنفلونزا الخنازير"، ٢٠١٥.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Chorles Amcclelland The Beginning Durationantional Abatement of international Crisis in Charles Herman. Cit ،p. 4.
- Chorles F. Hermanu international crises Insight Free Press New York 1972 ،P. 4.
- K. J. Holsti،Interntic Hall Inc new Jersey،3 reedldations 1977 ،p. 461.
- Raymond Cohen Threat Preception in International Crisis Op.Cit.P. 4.
- Adams ،CH. ; Kritsons ،W. 2006-: An Analysis Of Secondary School's Crisis Management Preparedness ،National Implications. National Journal For Publishing And Mentoring Doctoral Student Research. Vol. 1 ،N. 1 ،P 1- 7
- Naaomi Golan ،treatment in Crisis Sitnations ،Free press.

الفهرس